

"An indispensable guide to making smarter decisions each day."

James Clear, Author of *Atomic Habits*

SHANE PARRISH

Founder of Farnam Street

**CLEAR
THINKING**

**Turning Ordinary Moments
into Extraordinary Results**



CLEAR THINKING

**Turning Ordinary Moments
into Extraordinary Results**

SHANE PARRISH

PORTFOLIO | PENGUIN



Portfólio / Penguin
Uma marca da Penguin Random House LLC
penguinrandomhouse.com



Direitos autorais © 2023 por Latticework Publishing, Inc.

A Penguin Random House apoia os direitos autorais. Os direitos autorais fomentam a criatividade, incentivam a diversidade de vozes, promovem a liberdade de expressão e criam uma cultura vibrante. Agradecemos por adquirir uma edição autorizada deste livro e por respeitar as leis de direitos autorais, não reproduzindo, digitalizando ou distribuindo qualquer parte dele de qualquer forma sem permissão. Você está apoiando escritores e permitindo que a Penguin Random House continue publicando livros para todos os leitores.

Dados de Catalogação na Publicação da Biblioteca do Congresso

Nomes: Parrish, Shane, autor.

Título: Pensamento claro: transformando momentos comuns em resultados extraordinários / Shane Parrish.

Descrição: [Nova Iorque, NY] : Portfolio/Penguin, [2023] | Inclui referências bibliográficas e índice. |

Identificadores: LCCN 2023010817 (impresso) | LCCN 2023010818 (e-book) | ISBN 9780593086117 (capa dura) | ISBN 9780593716212 (edição internacional) | ISBN 9780593086124 (e-book)

Assunto: LCSH: Tomada de decisões.

Classificação: LCC BF448 .P38 2023 (impresso) | LCC BF448 (e-book) | DDC 153.8/3--dc23/eng/20230616

Registro da Biblioteca do Congresso disponível em <https://lcn.loc.gov/2023010817>

Registro do e-book da LC disponível em <https://lcn.loc.gov/2023010818>

Design da capa: Sarah Brody

Imagem da capa: Olaser / DigitalVision Vectors / Getty Images

Projeto gráfico do livro por Tanya Maiboroda, adaptado para ebook por Estelle Malmed.

pid_prh_6.1_145071907_c0_r0

Conteúdo

Prefácio

Introdução: O Poder do Pensamento Claro em Momentos Comuns

Parte 1. Os Inimigos do Pensamento Claro

- 1.1 Pensar mal — ou não pensar de todo?
- 1.2 O Padrão Emocional
- 1.3 O Padrão do Ego
- 1.4 O Padrão Social
- 1.5 O padrão de inércia
- 1.6 Definir como padrão o Clarity

Parte 2. Desenvolvendo Força

- 2.1 Autoresponsabilidade
- 2.2 Autoconhecimento
- 2.3 Autocontrole
- 2.4 Autoconfiança
- 2.5 Força em Ação
- 2.6 Definindo os Padrões
- 2.7 Exemplos + Prática

Parte 3. Gerenciando a Fraqueza

- 3.1 Conhecendo suas fraquezas
- 3.2 Protegendo-se com medidas de segurança
- 3.3 Como lidar com erros

Parte 4. Decisões: Pensamento Claro em Ação

- 4.1 Defina o problema
- 4.2 Explorar possíveis soluções
- 4.3 Avalie as opções
- 4.4 Faça isso!
- 4.5 Margem de Segurança
- 4.6 Aprenda com suas decisões

Parte 5. Desejar o que importa

- 5.1 A Lição Oculta de Dickens
- 5.2 Os Especialistas em Felicidade
- 5.3 Memento Mori

CONCLUSÃO: O VALOR DO PENSAMENTO CLAREZA

Agradecimentos

Notas

Índice

145071907

Prefácio

Comecei a trabalhar em uma agência de inteligência em agosto de 2001. Algumas semanas depois, o mundo mudou para sempre.

De repente, todos na agência se viram em posições e responsabilidades para as quais não estavam preparados. Meu trabalho envolvia descobrir constantemente como fazer coisas que poucos sequer imaginavam ser possível. Eu não só precisava resolver problemas complexos e inéditos, como também vidas estavam em jogo. Falhar não era uma opção.

Certa noite, eu estava voltando para casa às 3h da manhã depois de uma de nossas operações. O resultado não foi o que eu esperava. Eu sabia que teria que encarar meu chefe pela manhã e explicar o que aconteceu e o que eu estava pensando quando tomei as decisões que tomei.

Será que eu tinha pensado em tudo com clareza? Será que deixei passar alguma coisa? Como eu ia saber?

Meus pensamentos ficariam expostos para todos verem e julgarem.

No dia seguinte, entrei na sala do meu chefe e expliquei o que me passava pela cabeça. Quando terminei, disse a ele que não estava pronto para aquele cargo nem para o nível de responsabilidade que ele exigia. Ele largou a caneta, respirou fundo e disse: "Ninguém está pronto para este cargo, Shane. Mas você e esta equipe são tudo o que temos."

Sua resposta não foi exatamente reconfortante. Por "equipe", ele se referia a doze pessoas trabalhando oitenta horas por semana durante anos. Por "tudo o que temos", ele se referia a iniciar o programa mais importante que a agência vira em gerações. Saí daquele breve encontro com a cabeça girando.

Naquela noite, comecei a me fazer perguntas que continuaria explorando pela próxima década. Como podemos melhorar nosso raciocínio? Por que as pessoas tomam decisões ruins? Por que algumas pessoas consistentemente obtêm resultados melhores do que outras com as mesmas informações? Como posso estar certo com mais frequência e diminuir a probabilidade de um resultado ruim quando vidas estão em jogo?

Até aquele momento da minha carreira, eu tinha tido bastante sorte, e embora quisesse que essa sorte continuasse, também queria depender menos dela. Se existisse um método para pensar com clareza e ter bom senso, eu queria aproveitá-lo.

Se você é como eu, ninguém nunca te ensinou a pensar ou a tomar decisões. Não existe uma disciplina chamada "Pensamento Claro 101" na escola. Parece que todo mundo espera que você já saiba como fazer isso ou que aprenda sozinho. Mas, na verdade, aprender a pensar — a pensar com clareza — é surpreendentemente difícil.

Nos anos seguintes, dediquei-me a aprender a pensar melhor. Observei como as pessoas adquiriam informações, raciocinavam e agiam na prática, e como suas ações se desdobravam em resultados positivos ou negativos. Algumas pessoas eram simplesmente mais inteligentes do que outras? Ou possuíam sistemas ou práticas melhores? Nos momentos decisivos, as pessoas sequer tinham consciência da qualidade do seu raciocínio? Como eu poderia evitar os erros mais óbvios?

Eu acompanhava as pessoas mais importantes em todas as reuniões. Ficava sentado em silêncio, ouvindo o que elas consideravam importante e por quê. Lia tudo o que encontrava sobre cognição e conversava com qualquer pessoa que atendesse o telefone.

Procurei os titãs da indústria[*] que pareciam pensar com clareza mesmo quando outros não conseguiam. Eles pareciam saber algo que não era de conhecimento comum, e eu estava determinado a descobrir o quê.

Enquanto nós, meros mortais, buscamos a vitória, os melhores do mundo sabem que precisam evitar a derrota para poderem vencer. E essa estratégia se mostra surpreendentemente eficaz.

Para catalogar meu aprendizado, criei um site anônimo chamado Farnam Street, encontrado em fs.blog, nomeado em homenagem a Charlie Munger e Warren Buffett,[*] duas pessoas que exercem julgamento para viver e que tiveram um impacto profundo em como eu vejo o mundo.[*]

Ao longo dos anos, tive a sorte de conversar com meus ídolos Charlie Munger e Daniel Kahneman sobre pensamento e tomada de decisões, além de outros mestres como Bill Ackman, Annie Duke, Adam Robinson, Randall Stutman e Kat Cole. Muitas dessas conversas são públicas no podcast The Knowledge Project. Outras, como o tempo que passei com Munger, precisam permanecer privadas. Dentre todas as pessoas com quem conversei, porém, ninguém influenciou meu pensamento e minhas ideias mais do que meu amigo Peter D.

Kaufman.

Milhares de conversas revelaram uma descoberta fundamental.

Para obtermos os resultados desejados, precisamos fazer duas coisas. Primeiro, precisamos criar espaço para raciocinar em nossos pensamentos, sentimentos e ações; e segundo, precisamos usar esse espaço deliberadamente para pensar com clareza. Uma vez que você domine essa habilidade, descobrirá que terá uma vantagem incontestável.

Decisões tomadas com base em raciocínio claro o colocarão em posições cada vez melhores, e o sucesso só tende a aumentar a partir daí.

Este livro é um guia prático para dominar o pensamento claro.

A primeira metade do livro trata de como criar espaço para isso. Primeiro, identificamos os inimigos do pensamento claro. Você aprenderá como a maior parte do que consideramos "pensar" é, na verdade, reagir sem raciocinar, impulsionada por instintos biológicos que evoluíram para preservar nossa espécie. Quando reagimos sem raciocinar, nossa posição se enfraquece e nossas opções pioram cada vez mais. Quando ritualizamos uma resposta aos nossos gatilhos biológicos, criamos o espaço necessário para pensar com clareza e fortalecer nossa posição. Em seguida, identificamos diversas maneiras práticas e acionáveis de gerenciar suas fraquezas e desenvolver seus pontos fortes, para que esse espaço seja criado consistentemente quando você estiver sob pressão.

A segunda metade do livro trata de como colocar o pensamento claro em prática. Quando você já tiver fortalecido seus pontos fortes e gerenciado suas fraquezas — quando tiver criado a pausa entre o pensamento e a ação —, poderá transformar o pensamento claro em decisões eficazes. Na Parte 4, compartilho as ferramentas mais práticas que você pode usar para resolver problemas.

Finalmente, depois de dominar a habilidade de fazer com que seus padrões de comportamento trabalhem a seu favor, em vez de contra você, e de maximizar o poder da sua mente racional, abordarei talvez a questão mais importante de todas: quais são seus objetivos, afinal? Toda a execução bem-sucedida do mundo é inútil se não estiver a serviço do resultado correto, mas como você decide qual é esse resultado?

Ao longo do caminho, mostrarei a você as abordagens mais eficazes para pensar de uma maneira que poucas pessoas mencionam. Não usaremos jargões sofisticados, planilhas ou árvores de decisão. Em vez disso, nos concentraremos nas habilidades práticas que aprendi com

outras pessoas, descobri por conta própria e testei em milhares de pessoas de diversas organizações, culturas e setores.

Juntos, descobriremos o elo perdido entre a ciência comportamental e os resultados no mundo real, transformando momentos comuns em resultados extraordinários.

As lições deste livro são simples, práticas e atemporais. Elas se baseiam fortemente na sabedoria de outros e na minha própria experiência de vida, colocando-as em prática. Eu me apoiei nessas lições e percepções para tomar melhores decisões dentro da agência de inteligência, construir e expandir vários negócios e, surpreendentemente, me tornar um pai melhor. Como você as utilizará é com você.

Se há um lema para a minha vida, é "Dominar o melhor do que outras pessoas já descobriram", e este livro é uma homenagem a essa crença. Fiz o possível para atribuir essas ideias às pessoas que merecem o crédito. Provavelmente deixei algumas de fora, e por isso peço desculpas. Quando você coloca as coisas em prática, elas se tornam parte de você. Depois de duas décadas, milhares de conversas com os melhores do mundo e mais livros devorados do que consigo contar, não é fácil lembrar a origem de tudo. A maior parte simplesmente se enraizou no meu inconsciente. É seguro presumir que qualquer coisa útil neste livro seja ideia de outra pessoa e que minha principal contribuição seja compartilhar com o mundo o mosaico do que aprendi com aqueles que vieram antes de mim.

introdução

O Poder do Pensamento Claro em Momentos Comuns

O que acontece nos momentos comuns determina o seu futuro.

Somos ensinados a focar nas grandes decisões, em vez dos momentos em que nem percebemos que estamos fazendo uma escolha. No entanto, esses momentos comuns muitas vezes são mais importantes para o nosso sucesso do que as grandes decisões. Isso pode ser difícil de assimilar.

Acreditamos que, se acertarmos nas decisões mais importantes, tudo se encaixará magicamente. Se escolhermos casar com a pessoa certa, tudo ficará bem. Se escolhermos a carreira certa, seremos felizes. Se fizermos o investimento certo, ficaremos ricos. Essa sabedoria é, na melhor das hipóteses, parcialmente verdadeira. Você pode casar com a pessoa mais incrível do mundo, mas se a der como garantida, o relacionamento acabará. Você pode escolher a melhor carreira, mas se não se dedicar ao máximo, não terá oportunidades. Você pode encontrar o investimento perfeito, apenas para olhar para sua conta poupança e não ter nada para investir. Mesmo quando acertamos nas decisões mais importantes, não há garantia de que obteremos os resultados desejados.

Não encaramos momentos comuns como decisões. Ninguém nos cutuca no ombro quando reagimos a um comentário de um colega para nos avisar que estamos prestes a jogar gasolina ou água na fogueira. Claro que, se soubéssemos que iríamos piorar a situação, não faríamos isso. Ninguém tenta vencer o momento às custas da década, e, no entanto, é assim que muitas vezes acontece.

Os inimigos do pensamento claro — as partes mais primitivas da nossa natureza — dificultam a percepção do que está acontecendo e, em vez disso, tornam nossas vidas mais desafiadoras. Quando reagimos emocionalmente a um colega em uma reunião, precisamos nos retratar. Quando tomamos uma decisão para provar que estamos certos em vez de buscar o melhor resultado possível, acabamos apenas com uma bagunça para limpar depois. Se começarmos a discutir com

nosso parceiro na sexta-feira, todo o fim de semana pode estar perdido. Não é de admirar que tenhamos menos energia, mais estresse e nos sintamos ocupados o tempo todo.

Na maioria dos momentos comuns, a situação pensa por nós. Não nos damos conta disso na hora porque esses momentos parecem insignificantes. No entanto, à medida que os dias se transformam em semanas e as semanas em meses, o acúmulo desses momentos torna a conquista de nossos objetivos mais fácil ou mais difícil.

Cada momento coloca você em uma posição melhor ou pior para lidar com o futuro. É esse posicionamento que, eventualmente, torna a vida mais fácil ou mais difícil. Quando nosso ego toma conta e mostramos a alguém que somos os chefes, tornamos o futuro mais difícil. Quando somos passivo-agressivos com um colega de trabalho, nosso relacionamento piora. E embora esses momentos não pareçam importar muito na hora, eles se acumulam e moldam nossa posição atual. E nossa posição determina nosso futuro.

Uma boa posição permite que você pense com clareza, em vez de ser forçado pelas circunstâncias a tomar uma decisão. Uma das razões pelas quais os melhores do mundo tomam decisões consistentemente boas é que raramente se veem forçados a decidir pelas circunstâncias.

Você não precisa ser mais inteligente que os outros para superá-los se conseguir se posicionar melhor. Qualquer um parece um gênio quando está em uma boa posição, e até a pessoa mais inteligente parece um idiota quando está em uma posição ruim.

A melhor forma de tomar decisões acertadas é começar de uma posição favorável. Uma empresa com caixa disponível e baixo endividamento só tem boas opções à disposição. Quando os tempos difíceis chegam, e eles sempre chegam, suas opções se tornam ainda melhores. Por outro lado, uma empresa sem caixa e com alto endividamento só tem más opções à disposição. As coisas rapidamente pioram. E esse exemplo se aplica também a outros âmbitos além da sala de reuniões.

O tempo é aliado de quem está bem posicionado e inimigo de quem está mal posicionado. Quando você está bem posicionado, existem muitos caminhos para a vitória. Se estiver mal posicionado, pode haver apenas um. Você pode pensar nisso como jogar Tetris. Quando você joga bem, tem muitas opções de onde colocar a próxima peça. Quando joga mal, precisa da peça certa.

O que muita gente não percebe é que os momentos comuns determinam sua posição, e sua posição determina suas opções. Pensar com clareza é a chave para um posicionamento adequado, que

permite dominar as circunstâncias em vez de ser dominado por elas.

Não importa em que posição você se encontre agora. O que importa é se você consegue melhorar sua posição hoje.

Cada momento comum é uma oportunidade para tornar o futuro mais fácil ou mais difícil. Tudo depende de você estar pensando com clareza.

OS INIMIGOS DO PENSAMENTO CLAREZA

Nunca se esqueça de que seu inconsciente é mais inteligente, mais rápido e mais poderoso do que você. Ele pode até mesmo controlá-lo. Você jamais conhecerá todos os seus segredos. —CORDELIA FINE,
Uma Mente Própria: Como Seu Cérebro Distorce e Engana

A primeira coisa que ouvi foram gritos. Geralmente, não é isso que se espera ouvir ao se aproximar do escritório do CEO. Mas esse CEO era diferente.

Entrei em seu escritório, coloquei minha pasta sobre a mesa e sentei-me diretamente à sua frente. Ele não reconheceu minha presença. Embora meses trabalhando para ele já me levassem a esperar isso, ainda assim foi perturbador.

Eu era seu braço direito designado, e quase nada nem ninguém conseguia chegar até ele sem passar por mim primeiro. Foi isso que tornou essa ligação tão interessante. Não estava na agenda dele.

Com quem quer que ele estivesse falando, a conversa o deixou vermelho de raiva. Eu já havia aprendido da pior maneira possível a não interrompê-lo em momentos como esse, nem mesmo com um toque para que respirasse. Se eu o fizesse, sua fúria se voltaria rapidamente contra mim.

Assim que ele desligou, nossos olhares se encontraram. Eu sabia que tinha uma fração de segundo para dizer algo, ou ele começaria a gritar comigo por ter que atender aquela ligação inesperada.

"O que foi tudo aquilo?", perguntei.

"Eles precisavam ser colocados em seus devidos lugares", disse ele.

Eu não sabia quem estava do outro lado da linha, mas o tom de sua raiva me levou a crer que era alguém desconhecido para ele. As pessoas que trabalhavam para esse CEO sabiam que era mais fácil não lhe dizer nada que pudesse chateá-lo. Isso incluía más notícias, ideias que contrariassem suas crenças e, claro, um toque para que parasse quando ele estivesse piorando a situação.

Essa seria uma das últimas ligações que ele atenderia em seu escritório. Esse momento banal mudou tudo.

Acontece que a pessoa do outro lado da linha estava desesperadamente tentando relatar um problema com sérias consequências para a organização. Quando sua preocupação foi recebida com hostilidade naquele dia, ela decidiu levar o caso ao conselho administrativo. Pouco tempo depois, o CEO foi demitido.

Embora uma parte de mim queira dizer que foi diretamente por causa do comportamento dele, nós dois sabemos que isso não seria verdade. Ele foi demitido por não agir de acordo com a informação que a pessoa do outro lado da linha estava tentando lhe passar, porque seu ego não permitiu. Se ele tivesse pensado com clareza, talvez ainda tivesse o emprego.

CAPÍTULO 1.1

Pensar mal — ou não pensar de jeito nenhum?

A racionalidade é desperdiçada se você não souber quando usá-la.

Quando você pergunta às pessoas sobre como melhorar o raciocínio, elas geralmente apontam para diversas ferramentas criadas para ajudar as pessoas a pensar de forma mais racional. As livrarias estão cheias de livros que partem do pressuposto de que o problema é a nossa capacidade de raciocinar. Eles listam os passos que devemos seguir e as ferramentas que devemos usar para exercer um julgamento melhor. Se você sabe que deveria pensar, essas ferramentas podem ser úteis.

O que aprendi observando pessoas reais em ação é que, assim como o CEO irritado, elas frequentemente não percebem que as circunstâncias estão pensando por elas. É como se esperássemos que a voz interior em nossa cabeça dissesse: “PARE! ESTE É UM MOMENTO EM QUE VOCÊ PRECISA PENSAR!”

E como não sabemos o que deveríamos estar pensando, cedemos o controle aos nossos impulsos.

No espaço entre o estímulo e a resposta, uma de duas coisas pode acontecer. Você pode conscientemente fazer uma pausa e usar a razão para analisar a situação. Ou pode ceder o controle e executar um comportamento automático.

O problema é que nosso comportamento padrão muitas vezes piora as coisas.

Quando alguém nos ofende, reagimos com palavras raivosas.

Quando alguém nos interrompe, presumimos que haja malícia da parte dessa pessoa.

Quando as coisas acontecem mais devagar do que gostaríamos, ficamos frustrados e impacientes.

Quando alguém se comporta de forma passivo-agressiva, mordemos a isca e intensificamos a situação.

Nesses momentos de reação, não percebemos que nossos cérebros foram sequestrados pela nossa biologia e que o resultado será contrário ao que buscamos. Não percebemos que acumular informações para obter vantagem prejudica a equipe. Não percebemos que estamos nos conformando às ideias do grupo quando deveríamos estar pensando por nós mesmos. Não percebemos que nossas emoções nos fazem reagir de maneiras que criam problemas posteriormente.

Portanto, o primeiro passo para melhorar nossos resultados é nos treinarmos para identificar os momentos em que o julgamento se faz necessário e fazer uma pausa para criar espaço para pensar com clareza. Esse treinamento exige muito tempo e esforço, pois envolve contrabalançar nossos padrões biológicos inatos, desenvolvidos ao longo de muitos séculos. Mas dominar os momentos comuns que tornam o futuro mais fácil ou mais difícil não só é possível, como é o ingrediente essencial para o sucesso e para alcançar seus objetivos de longo prazo.

O Alto Custo de Perder o Controle

Reagir sem raciocinar só piora a situação.

Considere um cenário comum que já vi inúmeras vezes. Um colega de trabalho critica um projeto que você está liderando em uma reunião. Instintivamente, você revida com um comentário que o desmerece ou desmerece o trabalho dele. Você não escolheu conscientemente responder, simplesmente respondeu. Antes mesmo de perceber o que está acontecendo, o estrago já está feito. Não só o relacionamento fica prejudicado, como a reunião sai do controle.

Muita energia é gasta para te levar de volta ao ponto de partida. O relacionamento precisa ser reparado. A reunião interrompida precisa ser remarcada. Talvez você precise conversar com as outras pessoas presentes na reunião para esclarecer as coisas. E mesmo depois de tudo isso, você ainda pode estar em uma situação pior do que antes. Cada testemunha e cada pessoa com quem elas conversaram sobre o ocorrido receberam um sinal inconsciente que corroeu a confiança que tinham em você. Reconstruir essa confiança leva meses de comportamento consistente.

Todo o tempo e energia que você gasta corrigindo erros não forçados são gastos à custa de alcançar os resultados desejados. Há uma enorme vantagem em direcionar mais energia para atingir seus objetivos em vez de resolver problemas. A pessoa que aprende a pensar com clareza acaba aplicando mais esforço na busca pelos

resultados desejados do que aquela que não o faz.

Você tem pouca esperança de pensar com clareza, no entanto, se não conseguir gerenciar seus padrões de pensamento automáticos.

Instintos biológicos

Não há nada mais forte do que os instintos biológicos. Eles nos controlam muitas vezes sem que sequer percebamos. Não conseguir lidar com eles só nos torna mais suscetíveis à sua influência.

Se você está com dificuldade para entender por que às vezes reage da pior maneira possível a certas situações, o problema não está na sua mente. Sua mente está fazendo exatamente o que a biologia a programou para fazer: agir com rapidez e eficiência em resposta a ameaças, sem perder tempo precioso pensando.

Se alguém invade sua casa, você instintivamente se coloca entre essa pessoa e seus filhos. Se alguém se aproxima com uma expressão ameaçadora, você fica tenso. Se você sente que seu emprego está em risco, pode começar inconscientemente a acumular informações. Seu cérebro animal acredita que você não pode ser demitido se for o único que sabe como fazer seu trabalho. A biologia, e não sua mente racional, lhe disse o que fazer.

Quando nossas reações impensadas pioram as situações, aquela vozinha na nossa cabeça começa a nos repreender: "O que você estava pensando, seu idiota?" A verdade é que você não estava pensando. Você estava reagindo, exatamente como o animal que você é. Sua mente não estava no comando. Sua biologia estava.

Nossas tendências biológicas estão intrinsecamente ligadas a nós. [*] Essas tendências muitas vezes serviram bem aos nossos ancestrais pré-históricos, mas tendem a nos atrapalhar hoje em dia. Esses comportamentos atemporais foram descritos e discutidos por filósofos e cientistas desde Aristóteles e os estoicos até Daniel Kahneman e Jonathan Haidt.[1]

Por exemplo, como todos os animais, temos uma tendência natural a defender nosso território.[2] Podemos não estar defendendo um pedaço de terra na savana africana, mas o território não é apenas físico, é também psicológico. Nossa identidade também faz parte do nosso território. Quando alguém critica nosso trabalho, nosso status ou a forma como nos vemos, instintivamente nos fechamos ou nos defendemos. Quando alguém desafia nossas crenças, paramos de ouvir e partimos para o ataque. Sem pensar, apenas puro instinto animal.

Somos naturalmente programados para organizar o mundo em uma

hierarquia. Fazemos isso para dar sentido ao mundo, manter nossas crenças e, de modo geral, nos sentirmos melhor. Mas quando alguém invade nosso lugar no mundo e nossa compreensão de como ele funciona, reagimos sem pensar. Quando alguém te fecha no trânsito e a raiva no trânsito toma conta, é o seu inconsciente dizendo: "Quem você pensa que é para me fechar?". Você está reagindo a uma ameaça ao seu senso inato de hierarquia. Na estrada, somos todos iguais. Todos devemos seguir as mesmas regras. Fechar alguém viola essas regras e implica um status superior. [*] Ou considere quando você se frustra com seus filhos e termina uma discussão com "Porque eu mandei". (Ou o equivalente no escritório: "Porque eu sou o chefe".) Nesses momentos, você parou de pensar e regrediu às suas tendências biológicas de reafirmar a hierarquia.

Somos seres de autopreservação. A maioria de nós jamais prejudicaria alguém intencionalmente para alcançar nossos objetivos. [*] A palavra-chave aqui é "intencionalmente", pois a intenção envolve pensamento. Quando somos provocados e não estamos pensando, nosso desejo de nos proteger assume o controle. Quando demissões se aproximam em uma empresa, pessoas decentes, mesmo que em outras circunstâncias, rapidamente se prejudicarão mutuamente para manter seus empregos. Claro, elas não querem conscientemente prejudicar seus colegas, mas se a situação se resumir a "eles contra mim", elas garantirão que sairão vitoriosas. Isso é biológico.

Nossos instintos biológicos fornecem uma resposta automática sem processamento consciente. Afinal, é para isso que eles servem!

O processamento consciente demanda tempo e energia. A evolução favoreceu atalhos de estímulo-resposta porque são vantajosos para o grupo: aumentam a aptidão, a sobrevivência e a reprodução do grupo. À medida que os humanos continuaram a prosperar em grupos, hierarquias se desenvolveram, criando ordem a partir do caos e dando a cada um de nós um lugar. O território era a forma que encontrávamos para evitar conflitos — você fica fora do meu território, e eu fico fora do seu. E a autopreservação significa que escolhemos a sobrevivência em detrimento de regras, normas ou costumes.

O problema surge quando ampliamos a perspectiva do agregado para o indivíduo, das eras da evolução para o momento presente da decisão. No mundo atual, a sobrevivência básica já não está em questão. As mesmas tendências que antes nos serviam agora frequentemente atuam como uma âncora que nos mantém no lugar, enfraquecendo nossa posição e tornando as coisas mais difíceis do que

precisam ser.

Conhecendo seus padrões

Embora existam muitos desses instintos, quatro se destacam para mim como os mais proeminentes, os mais distintos e os mais perigosos. Esses comportamentos representam algo semelhante às configurações padrão ou de fábrica do nosso cérebro.[3] São programas comportamentais inscritos em nosso DNA pela seleção natural, que nossos cérebros executam automaticamente quando acionados, a menos que paremos e reflitamos. Eles têm muitos nomes, mas, para os propósitos deste livro, vamos chamá-los de padrão emocional, padrão do ego, padrão social e padrão da inércia.

Eis como cada um funciona essencialmente:

1. A resposta emocional padrão: tendemos a responder aos sentimentos em vez de às razões e aos fatos.
2. A resposta automática do ego: tendemos a reagir a tudo que ameaça nossa autoestima ou nossa posição na hierarquia de um grupo.
3. O padrão social: tendemos a nos conformar às normas do nosso grupo social maior.
4. A inércia como padrão: somos apegados aos hábitos e buscamos conforto. Tendemos a resistir à mudança e a preferir ideias, processos e ambientes que nos são familiares.

Não existem limites claros entre os comportamentos padrão; eles frequentemente se misturam. Cada um deles, isoladamente, já é suficiente para causar erros não forçados, mas quando atuam em conjunto, a situação rapidamente se agrava.

As pessoas que dominam seus padrões de comportamento obtêm os melhores resultados no mundo real. Não é que elas não tenham temperamento ou ego, elas simplesmente sabem como controlar ambos em vez de serem controladas por eles. Com a capacidade de pensar com clareza nos momentos comuns do dia a dia, elas se colocam consistentemente em uma posição vantajosa para o futuro.

Na seção seguinte, apresentarei uma visão geral de como esses padrões se manifestam no comportamento humano e como reconhecer quando eles estão presentes em sua própria vida. Ao levar esses padrões em consideração, suas ações passadas farão mais sentido e você também aprenderá a identificar quando os outros estão reagindo

a eles.

CAPÍTULO 1.2

O padrão emocional

O Poderoso Chefão é um dos meus filmes favoritos, em parte pelas inúmeras lições de negócios que contém. Vito Corleone, chefe da família criminosa Corleone, é um mestre da paciência e da disciplina. Com seus impulsos sob controle, ele nunca reage sem pensar, e quando reage, é implacavelmente eficaz.

O filho mais velho de Vito, Santino, também conhecido como Sonny, é o herdeiro aparente de Vito. Ao contrário do pai, porém, Sonny é vingativo, impulsivo e esquentado. Ele se enfurece facilmente, reagindo primeiro e pensando depois. Seus erros não forçados garantem que ele esteja constantemente jogando a vida no modo mais difícil.

O instinto emocional controla Sonny, e ele nem se dá conta disso. Em uma ocasião, ele agride seu cunhado, Carlo Rizzi, em público, um ato que terá consequências futuras inesperadas. Em outra ocasião, uma família rival aborda Vito sobre uma parceria para vender drogas. Vito recusa. Mas Sonny, impulsivo e sem pensar, se intromete e mina a posição do pai. Após o encontro, Vito dá uma lição ao filho: "Nunca mais conte a ninguém de fora da família o que você está pensando". Mas a lição chega tarde demais; o estrago já está feito. O traficante decide que, se Vito for eliminado, Sonny aceitará o acordo. A imprudência de Sonny leva a uma tentativa de assassinato contra Vito, que fere gravemente seu pai.

Enquanto Vito está no hospital, Sonny assume a liderança interina da família. Fiel à sua natureza impulsiva, ele inicia uma guerra total contra as outras famílias. Enquanto isso, Carlo Rizzi continua ressentido com Sonny por tê-lo espancado na frente de sua equipe e conspira com uma família rival para matá-lo. Carlo provoca Sonny para que ele reaja sem pensar, o que leva ao brutal assassinato de Sonny na ponte de Jones Beach.

O temperamento explosivo de Sonny acaba levando à sua ruína, como acontece com muitas pessoas. Quando reagimos sem raciocinar,

é mais provável que cometamos erros que, em retrospectiva, parecem óbvios. Aliás, quando reagimos emocionalmente, muitas vezes nem percebemos que estamos numa situação que exige reflexão. Quando estamos dominados pelo momento, todas as ferramentas de raciocínio do mundo não nos ajudam.

Da emoção à ação

Existe um pouco de Sonny em cada um de nós. Você sente raiva, medo ou alguma outra emoção e se vê compelido a agir imediatamente. Mas, nesses momentos, a ação para a qual você é levado raramente lhe serve de algo.

A raiva de um rival impede você de fazer o que é melhor para você. O medo de perder uma oportunidade leva você a pensar precipitadamente e agir por impulso. A indignação diante de uma crítica faz com que você reaja com agressividade na defesa, afastando potenciais aliados. E a lista continua.

As emoções podem reduzir todo o seu progresso a zero. Não importa o quanto você tenha pensado ou trabalhado em algo, tudo pode ser desfeito em um instante. Ninguém está imune. O atleta olímpico Matthew Emmons, por exemplo, era um prodígio que dominou o campo do tiro esportivo com rifle. Ele estava prestes a conquistar sua segunda medalha de ouro olímpica quando a emoção o dominou. Emmons estava na rodada final. Ele mirou. Ele atirou. No alvo. O único problema: ele atirou no alvo errado! Se tivesse sido o certo, ele teria ganhado o ouro. Em vez disso, recebeu zero pontos e caiu para o oitavo lugar.

Depois, Emmons disse que normalmente olhava através da mira telescópica do rifle para o número acima do alvo para ter certeza de que era o correto antes de apontar o rifle para o centro do alvo. Nesse caso, ele havia pulado essa primeira etapa crucial.

“Naquele lance”, disse ele, “eu estava apenas preocupado em me acalmar... então nem olhei para o número.”[1] Assim, ele marcou um ponto pela ausência de emoção.

Embora a derrota olímpica de Emmons seja épica, ela empalidece em comparação com a tragédia que se desenrolou na vida de um ex-colega meu. Vamos chamá-lo de Steve. Percebi que Steve sempre parecia se fechar quando o assunto política surgia durante os jantares de trabalho. Um dia, longe do grupo, perguntei-lhe por quê.

Ele me contou uma história que eu jamais esquecerei.

Certa noite, os pais de Steve vieram jantar. Quando começaram a

falar sobre política e impostos, a conversa esquentou. Steve logo se deixou levar pelas emoções e começou a dizer coisas que provavelmente não queria dizer. Coisas que não podiam ser desdidas. Coisas que podemos dizer quando estamos reagindo sem pensar.

Essa foi a última conversa que ele teve com os pais. No caminho para casa, o carro deles foi atingido de frente por um motorista bêbado. Nenhum dos dois sobreviveu. Aquela noite ainda assombra Steve até hoje. É uma lembrança que não desaparece, de um momento comum que ele lamentará para sempre.

As emoções podem transformar até mesmo os mais inteligentes em idiotas, impedindo-nos de pensar com clareza. Mas elas costumam ter ajuda. Mais adiante, veremos algumas das muitas vulnerabilidades biológicas inatas que nos deixam ainda mais expostos à influência do estado emocional padrão: privação de sono, fome, fadiga, emoções, distração, estresse por estar com pressa e estar em um ambiente desconhecido. Se você se encontrar em alguma dessas situações, fique atento! É provável que o estado emocional padrão esteja no comando. Também exploraremos as medidas de segurança que podem protegê-lo em tais situações.

CAPÍTULO 1.3

O padrão do ego

Retomando o filme O Poderoso Chefão, Carlo Rizzi é um exemplo de um padrão diferente em ação: o ego.

Carlo torna-se membro da família Corleone ao casar-se com Connie, filha de Vito. Como um forasteiro, ocupa uma posição relativamente baixa na hierarquia social. Cheio de orgulho e ego, fica cada vez mais frustrado com seu papel marginal nos negócios da família. Essa frustração o leva a tomar atitudes imperdoáveis.

É assim que as coisas acontecem na vida às vezes; o ego, por padrão, nos leva a promover e proteger nossa autoimagem a todo custo.

No caso de Carlo, a constante lembrança de sua posição inferior na família, somada ao seu desejo de defender sua autoimagem ("Posso fazer mais do que o cargo que ocupo, mas eles não me dão mais"), o leva a cometer a traição definitiva. Carlo nunca teve a intenção de destruir a família Corleone por dentro. Ele apenas queria um papel que condizisse com a imagem que tinha de si mesmo. A indignação diária de ser tratado como inferior desencadeou uma reação em cadeia que ele jamais imaginou.

Aparentar sucesso versus ser bem-sucedido

Nem toda confiança é igual. Às vezes, ela surge de um histórico de aplicação bem-sucedida de conhecimento profundo, e outras vezes, da superficialidade da leitura de um artigo. É incrível como o ego frequentemente transforma conhecimento não conquistado em confiança imprudente.

Um pouco de conhecimento pode ser uma coisa perigosa, como um dos meus filhos aprendeu da pior maneira. Sem querer escrever a lição de casa em francês, o que levaria muito tempo e esforço, ele percebeu que podia escrevê-la em inglês e usar um tradutor online. Quando perguntei como ele tinha terminado tão rápido, ele disse que era fácil

e parou por aí. Claro, a professora de francês percebeu o que ele tinha feito e deu zero.

Nosso ego nos tenta a pensar que somos mais do que realmente somos. Se não for controlado, pode transformar a confiança em excesso de confiança ou até mesmo arrogância. Adquirimos um pouco de conhecimento na internet e, de repente, nos sentimos cheios de presunção. Tudo parece fácil. Como resultado, assumimos riscos que talvez nem percebamos. Devemos resistir a esse tipo de confiança injustificada, no entanto, se quisermos alcançar os resultados desejados.

Recentemente, após uma palestra a que assisti sobre o crescente número de sem-teto, a pessoa sentada ao meu lado comentou sobre como seria fácil resolver esse problema profundo e complexo. Ela estava embriagada por uma confiança injustificada, baseada em um entendimento superficial, então o problema lhe parecia simples. No entanto, aqueles com competência, fruto de conhecimento adquirido com esforço, não achavam o problema simples de forma alguma. Eles estavam plenamente cientes da realidade da situação.

O conhecimento não adquirido nos leva a julgar precipitadamente. “Eu consigo”, pensamos. Convencemo-nos de que eventos de baixa probabilidade são eventos de probabilidade zero e pensamos apenas nos melhores resultados possíveis. Sentimo-nos imunes ao azar — às coisas ruins que acontecem a outras pessoas, por causa da nossa recém-adquirida (e falsa) sensação de confiança.[1]

A confiança não torna os resultados ruins menos prováveis nem os bons mais prováveis; ela apenas nos cega para o risco. O ego também nos faz preocupar mais em manter ou melhorar nossa posição percebida em uma hierarquia social do que em expandir nosso conhecimento ou habilidades.

Uma das razões pelas quais as pessoas têm dificuldade em empoderar outras no trabalho é que o fato de elas dependerem de nós para cada decisão nos faz sentir importantes e indispensáveis. Essa dependência nos faz sentir não apenas necessários, mas também poderosos. Quanto mais pessoas dependem de nós, mais poderosos nos sentimos. No entanto, essa posição costuma ser contraproducente. Lentamente, e de repente, nos tornamos prisioneiros das circunstâncias que criamos; é necessário cada vez mais esforço para nos mantermos no mesmo lugar, e nos aproximamos do limite da força bruta.[*] É apenas uma questão de tempo até que as coisas desmoronem.

A pessoa que deseja ser vista como grandiosa mostra ao mundo

como manipulá-lo. Tendemos a nos preocupar menos com a grandeza real do que com a aparência de grandeza que projetamos. Quando alguém interfere na forma como nos vemos (ou como queremos ser vistos), o ego entra em ação e, muitas vezes, reagimos sem raciocinar. Carlo Rizzi é um exemplo fictício, mas existem muitos outros reais.

Em setembro de 1780, por exemplo, o general americano Benedict Arnold encontrou-se secretamente com um espião britânico. Em troca de 20.000 libras esterlinas e um comando militar britânico, Arnold concordou em ceder aos britânicos o controle do forte de West Point, que então estava sob seu comando.

Que força poderosa poderia levar alguém a trair seu país? O motivo de Arnold era o mesmo de Carlo Rizzi: um ressentimento antigo em relação à sua posição social.

Arnold fora um oficial militar competente, mas não era geralmente bem-visto. Tinha um temperamento ciumento e frequentemente reclamava do Congresso por promover oficiais mais jovens e menos competentes à sua frente. Reagia prontamente a ofensas sociais, reais ou imaginárias. E sua tendência a provar sua superioridade humilhando pessoas com quem discordava criou um exército invisível de inimigos.

Apesar disso, ele conseguiu conquistar a confiança do comandante-em-chefe do Exército Continental, George Washington, que nomeou Arnold governador militar da Filadélfia. Nessa época, Arnold cortejou Peggy Shippen, filha de uma família rica da Filadélfia.

Os Shippen eram simpatizantes lealistas interessados em estabelecer conexões apenas com pessoas igualmente ricas. Arnold, no entanto, não era rico. Seu pai alcoólatra havia dilapidado a fortuna da família quando Arnold ainda era menino. Desde então, Arnold vinha tentando restabelecer a posição da família na sociedade.

Arnold vivia de forma extravagante, dando festas suntuosas, na esperança de conquistar o respeito da elite rica da Filadélfia. Ele prometeu aos Shippen que daria a Peggy uma grande quantia antes do casamento como prova de sua condição financeira e fez um grande empréstimo hipotecário para comprar uma mansão. Quando Arnold e Peggy finalmente se casaram, Arnold estava profundamente endividado. Ele e Peggy nem sequer podiam ocupar a mansão, pois ele precisava alugá-la para pagar a hipoteca.

O estilo de vida de Arnold chamou a atenção de seus muitos inimigos, incluindo o inescrupuloso presidente do Conselho Executivo Supremo da Pensilvânia, Joseph Reed. Reed construiu um caso frágil contra Arnold que, ao que parecia, tinha mais a intenção de desonrá-

lo publicamente do que qualquer outra coisa. Descobriu-se, no entanto, que Arnold vinha usando sua posição como governador militar para se beneficiar financeiramente. Eventualmente, seu caso foi levado a uma corte marcial. O General Washington deu a Arnold apenas uma leve reprimenda, mas Arnold sentiu que Washington o havia traído.

Pouco tempo depois, ele trairia seu país.

O orgulho de Arnold havia sido ferido. Ele queria mostrar aos outros seu valor e importância. Queria que os outros o vissem como ele se via. Quando isso não aconteceu, ele parou de usar o bom senso e acabou entrando para a história pelos motivos errados.

Quem nunca se viu em uma situação parecida? Alguém próximo não te valoriza da maneira que você gostaria. Talvez essa pessoa não perceba o quão perspicaz você é. Ou talvez não veja o quanto você faz por ela. Desesperado para satisfazer o ego, seja pessoal ou profissionalmente, você para de pensar e faz coisas que normalmente não faria, como abordar um concorrente ou flertar com alguém em uma festa. Um exemplo que vejo com muita frequência no ambiente de trabalho é quando você deixa de se dedicar ao máximo porque se sente desvalorizado.[*] O ego se apodera do seu inconsciente, joga seus objetivos de longo prazo pela janela e te coloca em uma trajetória de autodestruição.

Se Arnold não tivesse sido tão consumido pelo ego — se, em vez disso, tivesse reagido menos e raciocinado mais — ele poderia ter percebido que seus objetivos políticos de longo prazo e o bem-estar de sua família exigiam um estilo de vida mais modesto.

Sentir-se bem é mais importante do que estar certo.

Nosso desejo de nos sentirmos certos supera nosso desejo de estarmos certos.

O instinto do ego nos impulsiona a nos sentirmos certos, mesmo que isso signifique abrir mão da razão. Poucas coisas nos dão uma sensação melhor do que estar certo — tanto que, inconscientemente, reorganizamos o mundo em hierarquias arbitrárias para manter nossas crenças e nos sentirmos melhor conosco mesmos. Minha primeira lembrança disso remonta aos meus dezesseis anos, quando trabalhava em um supermercado.

Um cliente em particular sempre tratava mal os funcionários. Ele chegava com seu carro de luxo, estacionava ilegalmente do lado de fora e entrava correndo para comprar algo. Quando havia fila, ele

fazia comentários grosseiros e levantava a voz, mandando todos se apressarem. Nós o chamávamos de Sr. Rolex.

Um dia, enquanto ele estava na minha fila, ele me disse: "Apressa-te, porque este Rolex não se paga sozinho."

Vou omitir minha resposta, mas digamos apenas que isso me custou o emprego.

Mas valeu a pena, porque a experiência me fez perceber que algumas pessoas organizam sua hierarquia inconsciente com base em dinheiro e status. Essas eram as maneiras que o Sr. Rolex usava para manter o controle da situação e sempre sair por cima.

Lembro-me de voltar para casa naquela noite pensando que, embora eu não tivesse emprego, pelo menos eu não era como ele. E naquele momento, reorganizei o mundo de tal forma que eu, o estudante do ensino médio recém-desempregado, sem carro ou relógio de pulso caro, saí por cima. Inconscientemente, eu havia organizado o mundo de uma maneira que me permitia estar acima dele e me sentir melhor comigo mesmo.

Naquele dia, ambos regredimos ao nosso comportamento egocêntrico padrão.

A maioria das pessoas passa a vida presumindo que está certa... e que as pessoas que não veem as coisas da sua maneira estão erradas. [2] Confundimos a forma como queremos que o mundo seja com a forma como ele realmente é. O assunto não importa: estamos certos sobre política, outras pessoas, nossas memórias; o que for. Confundimos a forma como queremos que o mundo funcione com a forma como ele realmente funciona.

É claro que não podemos estar certos em tudo o tempo todo. Todos cometemos erros ou nos lembramos mal de algumas coisas. Mas ainda assim queremos nos sentir certos o tempo todo e, idealmente, que outras pessoas reforcem essa sensação. Consequentemente, canalizamos uma quantidade desproporcional de energia para provar aos outros — ou a nós mesmos — que estamos certos. Quando isso acontece, nos preocupamos menos com os resultados e mais em proteger nosso ego.

Mais tarde, falarei mais sobre como combater o ego. Por enquanto, lembre-se de como reconhecê-lo quando ele se manifestar. Se você perceber que está gastando muita energia se preocupando com a imagem que projeta para os outros, se sente frequentemente seu orgulho ferido, se lê um ou dois artigos sobre um assunto e se acha um especialista, se sempre tenta provar que está certo e tem dificuldade em admitir erros, se tem dificuldade em dizer "Eu não sei" ou se sente

frequentemente inveja dos outros ou como se nunca recebesse o reconhecimento que merece — fique atento! Seu ego está no comando.

CAPÍTULO 1.4

O padrão social

Onde todos pensam da mesma forma, ninguém pensa muito. —
WALTER LIPPMANN, Os Riscos da Diplomacia

Anos atrás, presenciei uma palestra particularmente desagradável e sombria em uma conferência. Quando terminou, outros começaram a aplaudir. Hesitei, mas acabei me juntando a eles, meio sem jeito. Teria sido estranho não aplaudir.[*]

A norma social inspira a conformidade. Ela nos induz a seguir uma ideia ou comportamento simplesmente porque outras pessoas o fazem. Ela incorpora o que o termo "pressão social" significa: o desejo de pertencer ao grupo, o medo de ser um estranho, o medo de ser desprezado, o medo de decepcionar os outros.

Nosso desejo de nos encaixarmos no grupo vem da nossa história. Os interesses do grupo eram bem atendidos por um alto nível de conformidade. Mas o mesmo acontecia com nossos interesses individuais. Sobreviver dentro da tribo era difícil, mas sobreviver fora dela era impossível. Como precisávamos do grupo, nossos interesses individuais tornaram-se secundários em relação aos interesses do grupo. Embora o mundo em que vivemos hoje seja muito diferente daquele de onde evoluímos, ainda buscamos nos outros exemplos de como nos comportar.

As recompensas sociais por seguir a multidão são sentidas muito antes dos benefícios de ir contra ela serem obtidos. Uma medida do caráter de uma pessoa é o grau em que ela fará o que é certo mesmo quando isso contraria a crença popular. No entanto, é fácil superestimar nossa disposição para divergir da multidão e subestimar nosso instinto biológico de nos encaixarmos.

A tendência social nos incentiva a terceirizar nossos pensamentos, crenças e resultados para os outros. Quando todos estão fazendo algo, é fácil racionalizar e fazer o mesmo. Não há necessidade de se destacar, assumir a responsabilidade pelos resultados ou pensar por si

mesmo. Basta colocar o cérebro no piloto automático e tirar uma soneca.

A norma social inspira a demonstração de virtude — a tentativa de fazer com que outras pessoas aceitem ou elogiem suas crenças professadas. Especialmente quando não há custo para tais demonstrações.

O professor de Princeton, Robert George, escreveu: “Às vezes pergunto aos alunos qual teria sido a posição deles sobre a escravidão se fossem brancos e vivessem no Sul antes da abolição. Adivinhem? Todos eles teriam sido abolicionistas! Todos eles teriam se manifestado corajosamente contra a escravidão e trabalhado incansavelmente contra ela.”[1]

Não, eles não teriam feito isso. Eles podem compreensivelmente querer enviar esse sinal agora, quando é seguro fazê-lo, mas naquela época eles provavelmente teriam se comportado da mesma forma que quase todos os outros na época.[2]

Os lemingues raramente fazem história.

O padrão social nos faz temer ser esnobados, ridicularizados e tratados como idiotas. Na mente da maioria das pessoas, esse medo de perder capital social supera quaisquer vantagens potenciais de se desviar da norma social e as predispõe a aceitá-la.[3]

O medo nos impede de correr riscos e alcançar nosso potencial.

Ninguém cresce dizendo "quero fazer o mesmo que todo mundo". Mesmo assim, existe um certo conforto em se cercar de pessoas que concordam com você ou que estão fazendo o mesmo que você. Portanto, embora às vezes haja sabedoria intrínseca na multidão, confundir o conforto do coletivo com a certeza de que o que você está fazendo levará a melhores resultados é a grande mentira da lógica social.

A única maneira de se destacar em um trabalho sem diferenciação é trabalhar mais do que todos os outros. Imagine uma equipe de cavadores trabalhando manualmente. Uma pequena variação na quantidade de terra removida por hora é quase imperceptível. Seu trabalho é indistinguível do da pessoa ao seu lado. A única maneira de mover mais terra é cavar por mais tempo. Dentro desse paradigma, o cavador que tira uma semana de folga para experimentar e inventar a pá parece louco. Ele não só parece um tolo por correr o risco, como sua produção acumulada fica para trás a cada dia que ele não está cavando. Somente quando a pá é inventada é que os outros percebem

sua vantagem. O sucesso exige ousadia. O fracasso também.

Fazer algo diferente significa que você pode ter um desempenho inferior, mas também significa que você pode mudar completamente o jogo.

Se você fizer o que todo mundo faz, você obterá os mesmos resultados que todo mundo obtém.[*] As melhores práticas nem sempre são as melhores. Por definição, elas são medianas.

Se você não tem conhecimento suficiente sobre o que está fazendo para tomar suas próprias decisões, provavelmente deveria fazer o que todo mundo está fazendo. Mas se você quer resultados acima da média, precisa pensar com clareza. E pensar com clareza é pensar de forma independente. Às vezes, é preciso romper com o padrão social e fazer algo diferente das pessoas ao seu redor. Um aviso: vai ser desconfortável.

Nosso desejo de nos encaixarmos muitas vezes se sobrepõe ao nosso desejo por um resultado melhor. Em vez de tentarmos algo novo, dizemos a nós mesmos algo novo.

Afastar-se das práticas estabelecidas pode ser doloroso. Quem quer tentar algo diferente que pode não funcionar? Podemos acabar perdendo o respeito das pessoas, suas amizades e até mesmo o emprego se nos afastarmos demais do status quo sem produzir os resultados desejados. É por isso que raramente tentamos novas abordagens e, quando o fazemos, muitas vezes procedemos com tanta apreensão que o menor revés nos faz retornar à segurança da conformidade.

É fácil se confortar com o fato de que outras pessoas concordam conosco. Como o lendário investidor Warren Buffett observou, porém, "O fato de outras pessoas concordarem ou discordarem de você não significa que você esteja certo ou errado. Você estará certo se seus fatos e raciocínio estiverem corretos."

As pessoas que executam as práticas estabelecidas dizem que querem ideias novas, mas não querem as ruins. E, por quererem tanto evitar as ruins, nunca se desviam o suficiente para encontrar novas ideias boas.

Embora precisemos de divergências em relação à norma para progredir, nem toda divergência é vantajosa. Para ter sucesso, não basta fazer algo diferente; você também precisa estar certo. Para fazer algo diferente, você precisa pensar diferente. E isso significa que você se destacará.[*]

Lou Brock talvez tenha resumido isso da melhor forma quando disse: "Mostre-me um cara que tem medo de parecer mal, e eu lhe

mostrarei um cara que você pode derrotar sempre." Em outras palavras, alguém que é dominado pela postura social padrão é fácil de vencer.

Warren Buffett também destacou os efeitos da inadimplência social em sua carta de 1984 aos acionistas da Berkshire Hathaway:

A maioria dos gestores tem muito pouco incentivo para tomar a decisão inteligente, mas com alguma probabilidade de parecerem idiotas. A sua relação ganho/perda pessoal é demasiado óbvia: se uma decisão não convencional corre bem, recebem uma palmadinha nas costas e, se corre mal, são despedidos. (Fracassar convencionalmente é o caminho a seguir; como grupo, os lemingues podem ter uma má reputação, mas nenhum lemingue individual jamais recebeu má publicidade.)[4]

Os lemingues podem até fazer pequenas mudanças, claro, mas não as mudanças necessárias para causar um impacto significativo. Embora falem sobre como estão fazendo coisas incríveis para mudar o rumo dos acontecimentos, quando se analisa a fundo, tudo continua igual. O que realmente mudou foi o marketing.

A mudança só acontece quando você está disposto a pensar de forma independente, quando faz o que ninguém mais está fazendo e corre o risco de parecer tolo por isso. Quando você percebe que está fazendo o que todo mundo está fazendo — e apenas porque eles já estão fazendo — é hora de tentar algo novo.

Mais tarde, discutirei mais exemplos de como o padrão social opera e como combatê-lo. Por enquanto, tenha em mente o seguinte: se você se vê gastando energia para se encaixar em um grupo, se frequentemente teme decepcionar outras pessoas, se tem medo de ser um estranho ou se a ameaça de desprezo lhe causa pavor, então cuidado! O padrão social está no comando.

CAPÍTULO 1.5

O padrão de inércia

O grande inimigo de qualquer tentativa de mudar os hábitos dos homens é a inércia. A civilização é limitada pela inércia. — EDWARD L. BERNAYS, Propaganda

Em meados dos anos 2000, investi uma parte significativa do meu patrimônio líquido em uma pequena rede de restaurantes. Um grande investidor havia adquirido uma participação majoritária na empresa e conseguido reestruturar as operações, mas essas mudanças ainda não se refletiam no preço das ações. O CEO disse e fez tudo certo. Era uma oportunidade imperdível, então apostei tudo.

Ao longo dos anos seguintes, porém, a atitude do CEO mudou. O que começou como uma parceria justa transformou-se em uma ditadura. Como uma panela de água fervendo, a mudança foi lenta e difícil de perceber até que, de repente, transbordou.

Eu tinha multiplicado o investimento e acreditava no seu futuro, então hesitei em sair da posição muito rapidamente — mas eventualmente os fatos se tornaram incontestáveis e tive que vender. Depois de um certo sucesso, o ego tomou conta do CEO. De repente, todos os sócios não eram exatamente iguais, um era melhor que os outros.[*]

Mudar de ideia levou um tempo. Cada transgressão do CEO era pequena e fácil de justificar. Foi só depois de me distanciar da situação e começar a analisá-la com alguma perspectiva que percebi a extensão do comportamento. Tive sorte de sair antes que todos percebessem — cheguei muito perto de perder muito dinheiro.[*]

A inércia nos leva a manter o status quo. Começar algo é difícil, mas parar algo também é.[1] Resistimos à mudança mesmo quando ela é para melhor.

A palavra latina inércia significa literalmente "inércia": isto é, preguiça ou ociosidade. Em física, "inércia" refere-se à resistência de um objeto a uma mudança em seu estado de movimento. Portanto,

uma maneira popular de enunciar a primeira lei do movimento de Newton — a lei da inércia — é a seguinte: "Um corpo em movimento tende a permanecer em movimento, e um corpo em repouso tende a permanecer em repouso."

Os objetos nunca mudam se forem deixados sozinhos. Eles não começam a se mover sozinhos, nem param de se mover até que algo os impeça.[*] Essa lei da física também pode ser aplicada ao comportamento humano e ao nosso instinto de resistir até mesmo a mudanças benéficas. O físico Leonard Mlodinow resume isso da seguinte forma: "Uma vez que nossas mentes estão definidas em uma direção, elas tendem a continuar nessa direção, a menos que sejam influenciadas por alguma força externa." [2] Essa inércia cognitiva é o motivo pelo qual mudar de ideia é difícil.

A inércia nos mantém em empregos que odiamos e em relacionamentos que não nos fazem felizes, porque em ambos os casos sabemos o que esperar e é reconfortante ter nossas expectativas atendidas de forma confiável.

Uma das razões pelas quais resistimos à mudança é que manter as coisas como estão exige quase nenhum esforço. Isso ajuda a explicar por que nos acomodamos. É preciso muito esforço para criar impulso, mas muito menos para mantê-lo. Quando algo se torna "bom o suficiente", podemos parar de nos esforçar e ainda obter resultados razoáveis. A inércia, por padrão, aproveita nosso desejo de permanecer na zona de conforto, confiando em técnicas ou padrões antigos, mesmo quando eles não são mais os ideais.

Outro motivo pelo qual tendemos a resistir à mudança é que fazer algo diferente pode levar a resultados piores. Existe uma assimetria na mudança — levamos os resultados negativos mais a sério do que os positivos. Resultados piores nos fazem destacar pelos motivos errados. Por que arriscar parecer um idiota quando podemos permanecer na média? Preferimos ser medianos a correr o risco de ficar abaixo da média.

A inércia é evidente em muitos dos nossos hábitos diários, como quando nos mantemos fiéis à mesma marca de supermercado mesmo quando surge uma nova e superior no mercado. Essa relutância em experimentar novos produtos deve-se, muitas vezes, à incerteza e ao esforço envolvidos na sua avaliação. Para combater isso, as empresas frequentemente oferecem amostras grátis aos clientes, o que representa uma forma de baixo risco para que eles experimentem um novo produto e avaliem a sua qualidade sem o receio de se decepcionarem.

Gostamos de pensar que somos de mente aberta e dispostos a mudar nossas crenças quando os fatos mudam, mas a história mostra o contrário. Quando o automóvel foi lançado, muitos críticos o descartaram como uma mera moda passageira, argumentando que cavalos e carruagens eram um meio de transporte mais confiável. Da mesma forma, quando o avião foi inventado, as pessoas duvidavam de sua praticidade e segurança. O rádio, a televisão e a internet enfrentaram ceticismo inicial semelhante, mas, apesar disso, cada uma dessas invenções teve um impacto profundo na maneira como vivemos hoje.

A "zona de conforto" é um lugar perigoso quando se trata de inércia. É o ponto em que as coisas estão funcionando bem o suficiente para que não sintamos necessidade de fazer nenhuma mudança. Esperamos que as coisas melhorem magicamente. Claro que isso raramente acontece. Por exemplo, permanecer em um relacionamento que é bom demais para terminar e ruim demais para continuar é um exemplo perfeito da zona de conforto. Se as coisas estivessem muito piores, agiríamos, mas como não estão terríveis, ficamos e esperamos que melhorem.

Insistir ainda mais quando se está errado

Como diz a famosa citação frequentemente atribuída erroneamente a Charles Darwin: “Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente. É aquele que melhor se adapta à mudança.”[3] Mesmo sendo uma citação incorreta, não é inútil só porque não é de Darwin.

Quando as circunstâncias mudam, precisamos nos adaptar. Mas a inércia fecha as mentes e sufoca a motivação para mudar a forma como temos feito as coisas. Ela dificulta imaginar métodos alternativos e desencoraja a experimentação e a correção de rumo.

Por exemplo, declarações públicas podem criar inércia. Registrar algo cria expectativas, juntamente com a pressão social para atendê-las. Quando novas informações desafiam uma de nossas declarações, podemos instintivamente descartá-las e enfatizar as informações antigas que a apoiavam. Queremos ser coerentes com o que dissemos. Mudar de opinião torna-se cada vez mais difícil. Observamos como, por exemplo, as pessoas rotulam um político de "inconstante" em vez de "inteligente" quando ele muda de posição em resposta aos fatos, e nosso medo das implicações sociais de mudar de opinião continua a crescer.

A inércia também nos impede de fazer coisas difíceis. Quanto mais tempo evitamos algo difícil que sabemos que deveríamos fazer, mais difícil se torna fazê-lo. Evitar conflitos é confortável e fácil. No entanto, quanto mais tempo evitamos o conflito, mais necessário se torna continuar a evitá-lo. O que começa como evitar uma conversa pequena, mas difícil, rapidamente se transforma em evitar uma conversa grande e aparentemente impossível. O peso daquilo que evitamos acaba por afetar o nosso relacionamento.

Os grupos criam sua própria inércia. Tendem a valorizar a consistência em detrimento da eficácia e recompensam aqueles que mantêm o status quo. A inércia dificulta o desvio das normas do grupo. A ameaça de se destacar negativamente muitas vezes mantém as pessoas na linha. Como resultado, a dinâmica do grupo acaba favorecendo aqueles que não se desviam das normas estabelecidas.

A inércia do grupo é em parte responsável pelo fato de um amigo meu, e suspeito que muitos outros, terem se casado. Segundo ele, em retrospectiva, "Todos os sinais indicavam que poderia não dar certo, mas parecia muita coisa recomeçar com alguém novo, e todos ao nosso redor estavam ficando noivos, então foi o que fizemos."

A influência da inércia não é apenas problemática no nosso trabalho e nos nossos relacionamentos, mas também pode ser prejudicial à nossa saúde. Em 1910, Alice Hamilton, a principal especialista americana em toxicologia industrial, foi nomeada para liderar um estudo sobre doenças ocupacionais no estado de Illinois. Nos anos seguintes, ela forneceu provas definitivas dos perigos da exposição ao chumbo no local de trabalho e dos gases de escape contaminados com chumbo provenientes de automóveis. Mas, apesar das evidências, a General Motors e outros fabricantes de automóveis continuaram a produzir veículos movidos a chumbo. Só na década de 1980 os EUA finalmente proibiram o combustível com chumbo. Mesmo hoje, o chumbo continua a ser usado para outras aplicações, apesar da disponibilidade de opções não tóxicas a um preço semelhante.[4]

A inércia nos mantém fazendo coisas que não nos levam ao que queremos. Ela opera em nosso subconsciente, em grande parte despercebida, até que seus efeitos se tornem difíceis demais para combater. Mais adiante, discutirei mais exemplos da inércia em ação e como combatê-la. Por ora, tenha em mente o seguinte: se você se pegar se contendo em situações de grupo, se você ou sua equipe resistirem à mudança ou continuarem fazendo algo de uma maneira simplesmente porque sempre fizeram assim, fique em alerta! É

provável que a inércia esteja agindo.

CAPÍTULO 1.6

Priorize a clareza

Um homem pode fazer o que quer, mas não querer o que quer. —
ARTHUR SCHOPENHAUER

Embora não possamos eliminar nossos padrões automáticos, podemos reprogramá-los. Se quisermos melhorar nosso comportamento, alcançar mais objetivos e experimentar mais alegria e significado em nossas vidas, precisamos aprender a gerenciar nossos padrões automáticos.

A boa notícia é que as mesmas tendências biológicas que nos fazem reagir sem raciocinar podem ser reprogramadas para se tornarem forças para o bem.

Considere seus padrões automáticos de pensamento, sentimento e ação como algoritmos que você foi programado para executar inconscientemente em resposta a estímulos de outras pessoas ou do ambiente. Não pensamos em mover o joelho quando o médico o golpeia com um martelo de reflexos. Ele simplesmente se move. O mesmo acontece com seus pensamentos e ações. Recebemos algum tipo de estímulo do mundo e, em seguida, executamos um algoritmo que processa esse estímulo e produz automaticamente uma resposta.

Muitos dos algoritmos que você executa foram programados em você pela evolução, cultura, rituais, seus pais e sua comunidade. Alguns desses algoritmos ajudam a aproximá-lo do que você deseja; outros o afastam ainda mais.

Inconscientemente, você adota os hábitos das pessoas com quem convive, e essas pessoas podem facilitar ou dificultar seu progresso em direção aos seus objetivos. Quanto mais tempo você passa com as pessoas, maior a probabilidade de começar a pensar e agir como elas.

Com o tempo, quase todos perdem a batalha contra a força de vontade; é só uma questão de tempo. Veja o caso dos meus pais. Nenhum dos dois fumava quando entrou para as Forças Armadas, mas não demorou muito para que seguissem o exemplo dos colegas

fumantes. No início, resistiram, mas com o passar dos dias e das semanas, o esforço de dizer não constantemente os desgastou. Décadas depois, parar de fumar se mostrou quase impossível, porque todos ao redor fumavam. A mesma força que os incentivou a começar agora os impedia de parar. Só conseguiram se livrar do vício quando mudaram de ambiente. Precisaram encontrar novos amigos cujo comportamento natural fosse o comportamento desejado.

É assim que acontece às vezes quando estamos formando ou quebrando hábitos. O que pode parecer disciplina muitas vezes envolve um ambiente cuidadosamente criado para incentivar certos comportamentos. E o que pode parecer más escolhas é, muitas vezes, apenas alguém tentando usar a força de vontade e esbarrando em seus instintos naturais. As pessoas com os melhores instintos naturais são geralmente aquelas com o melhor ambiente. Às vezes, faz parte de uma estratégia deliberada e, às vezes, é pura sorte. De qualquer forma, é mais fácil se alinhar ao comportamento correto quando todos os outros já o estão praticando.

A maneira de melhorar seus hábitos padrão não é pela força de vontade, mas sim criando um ambiente intencional onde o comportamento desejado se torne o comportamento padrão.

Participar de grupos cujos comportamentos padrão correspondem aos seus desejos é uma maneira eficaz de criar um ambiente intencional. Se você quer ler mais, participe de um clube do livro. Se você quer correr mais, participe de um clube de corrida. Se você quer se exercitar mais, contrate um personal trainer. O ambiente escolhido, e não apenas a sua força de vontade, ajudará a impulsioná-lo em direção às melhores escolhas.

É mais fácil dizer do que fazer. Reprogramar um computador é simplesmente uma questão de reescrever linhas de código, enquanto reprogramar a si mesmo é um processo mais longo e complexo. É esse processo que descrevo nos capítulos seguintes.

CONSTRUINDO FORÇA

Criticar os outros é mais fácil do que conhecer a si mesmo. —BRUCE LEE

Combater os inimigos do pensamento claro exige mais do que força de vontade.

Nossos instintos automáticos funcionam com base em tendências biológicas profundamente enraizadas — nossas tendências à autopreservação, ao reconhecimento e à manutenção de hierarquias sociais e à defesa de nós mesmos e do nosso território. Não podemos simplesmente saber que essas tendências existem e, então, eliminá-las com a força de vontade. Pelo contrário, a sensação de que basta a força de vontade para remover essas forças é um dos truques que elas usam para nos manter sob seu controle.

Para impedir que nossos padrões de comportamento prejudiquem o bom senso, precisamos aproveitar forças biológicas igualmente poderosas. Precisamos usar as mesmas forças que esses padrões usariam para nos arruinar e transformá-las em nossa vantagem. A principal delas é a força da inércia.

A inércia é uma faca de dois gumes. Vimos anteriormente que a inércia é uma tendência a manter o status quo. Se o status quo for inadequado ou disfuncional, a inércia trabalha contra nós. Mas o status quo não precisa ser inadequado. Se você se treinar para pensar, sentir e agir consistentemente de maneiras que impulsionem seus objetivos mais importantes — se, em outras palavras, você desenvolver força —, então a inércia se torna uma força quase imparável que libera seu potencial.

Estabelecer rituais é a chave para criar inércia positiva. Os rituais concentram a mente em algo além do momento presente. Podem ser tão simples quanto fazer uma breve pausa antes de responder a um ponto de discordância levantado por alguém no trabalho. Um dos meus antigos mentores costumava dizer: "Quando alguém te ofender em uma reunião, respire fundo antes de falar e observe quantas vezes você muda o que está prestes a dizer."

Os rituais estão presentes em todos os lugares onde o temperamento influencia o desempenho. Da próxima vez que assistir a um jogo de basquete ou uma partida de tênis, observe como os jogadores sempre quicam a bola o mesmo número de vezes antes de cobrar um lance livre ou sacar. Não importa se a jogada anterior foi a melhor ou a pior da sua carreira. Os rituais forçam a mente a se concentrar na próxima jogada, não na anterior.

Força é a capacidade de pausar seus padrões automáticos e exercer bom senso. Não importa o que esteja acontecendo no mundo, ou quão injustas as coisas possam parecer. Não importa que você se sinta envergonhado, ameaçado ou com raiva. A pessoa que consegue dar um passo para trás por um segundo, se centrar e se desvencilhar do momento terá um desempenho melhor do que aquela que não consegue.

Quando Rudyard Kipling escreveu seu poema clássico "If—" — aquele que diz: "Se você consegue manter a cabeça quando todos ao seu redor / Estão perdendo a cabeça e culpando você, / Se você consegue confiar em si mesmo quando todos . . . duvidam de você" — ele apresentou um argumento convincente em favor da força pessoal.[*]

Construir força significa domesticar os cavalos selvagens da nossa natureza — treiná-los e controlá-los para melhorar nossas vidas. Significa transformar os ventos

contrários da nossa biologia em ventos favoráveis que nos levem com segurança em direção aos nossos objetivos mais preciosos.

Aqui estão quatro pontos fortes essenciais que você precisará:

Autoresponsabilidade: responsabilizar-se pelo desenvolvimento de suas habilidades, pela gestão de suas limitações e pelo uso da razão para orientar suas ações.

Autoconhecimento: conhecer seus próprios pontos fortes e fracos — o que você é capaz de fazer e o que não é.

Autocontrole: dominando seus medos, desejos e emoções.

Autoconfiança: acreditar nas suas habilidades e no seu valor para os outros.

Vou definir cada uma dessas qualidades e discutir como elas neutralizam seus defeitos, antes de explicar como você pode começar a desenvolvê-las e assumir o controle da sua vida.



CAPÍTULO 2.1

Autoresponsabilidade

Eu sou o mestre do meu destino, eu sou o capitão da minha alma. —
W. E. HENLEY, “INVICTUS”

Responsabilidade pessoal significa assumir a responsabilidade por suas habilidades, suas incapacidades e suas ações. Se você não consegue fazer isso, talvez nunca consiga progredir.

Você pode não ter alguém na sua vida que te cobre responsabilidade, mas isso não importa. Você pode se responsabilizar. Os outros podem não esperar mais de você, mas você pode esperar mais de si mesmo. Ninguém precisa te recompensar ou te punir para isso.

Recompensas externas são boas, mas opcionais; você não precisa delas para dar o seu melhor. Seus julgamentos honestos sobre si mesmo são mais importantes do que os de qualquer outra pessoa. E quando você errar, deve ser forte o suficiente para se olhar no espelho e dizer: “A culpa foi minha. Preciso melhorar”. Embora você talvez nunca tenha pedido por isso, você é responsável pela sua própria vida — e por uma parcela maior dos seus resultados do que imagina.

Pessoas que não assumem a responsabilidade por si mesmas tendem a agir no piloto automático. Isso é exatamente o oposto de comandar a própria vida. Essas pessoas sucumbem constantemente à pressão externa: buscam recompensas, evitam punições e se comparam aos resultados dos outros. São seguidores, não líderes. Não assumem a responsabilidade por seus erros. Em vez disso, sempre tentam culpar outras pessoas, as circunstâncias ou o azar — nunca é culpa delas.

Pois bem, tenho uma notícia para você. A culpa é toda sua.

Há sempre algo que você pode fazer hoje para melhorar sua situação amanhã. Talvez você não consiga resolver o problema, mas sua próxima ação poderá melhorar ou piorar a situação. Existe sempre uma ação que você pode controlar, por menor que seja, que o ajudará

a progredir.

Desculpas, desculpas

Reclamar não é uma estratégia. Você tem que lidar com o mundo como ele é, não como você gostaria que fosse. —JEFF BEZOS[1]

Numa manhã de domingo, no início da minha carreira, cheguei ao trabalho e encontrei um colega já lá. Estávamos trabalhando num software crucial para uma operação secreta que estava por vir. Ele se aproximou de mim logo depois que me sentei à minha mesa.

“Aquele código que você estava escrevendo deveria ter sido concluído há dois dias”, disse ele. “A operação é hoje à noite e não podemos prosseguir sem você. Ainda precisamos fazer testes. Você colocou tudo em risco. As pessoas dependem de nós.”

No mundo pós-11 de setembro, trabalhávamos sem parar e estávamos sob muita pressão. Ninguém dormia mais de cinco ou seis horas por noite. Nossa saúde era precária, pois nos entupíamos de café e refrigerantes uma ou duas vezes por hora.

Estávamos desenvolvendo softwares complexos e de missão crítica nos níveis mais baixos do sistema operacional — algo difícil mesmo nas melhores circunstâncias. Não havia manual para isso, e não dava para simplesmente pesquisar no Google como fazer.

Estávamos desbravando novos caminhos. A pressão do tempo não ajudava. Fazíamos tudo o que podíamos, mas nunca parecia o suficiente. E depois de anos de semanas de trabalho de sessenta horas e pressão constante, nossos relacionamentos pessoais e profissionais estavam tensos e começando a ruir.

Minha resposta pareceu completamente natural: “Mas... eu tive todas essas reuniões e acabei envolvido em outro projeto que o diretor disse ser prioridade máxima. E... eu planejava trabalhar nele na sexta-feira de manhã, mas o ônibus ficou preso na neve e levei duas horas para chegar ao trabalho.”

Achei que mantive a compostura muito bem, mas meu diálogo interno era ainda mais defensivo. Era algo como: “Cara! Me dá um desconto. É domingo. Não tiro férias há anos. Passo muito mais tempo com você do que com a minha namorada. Estou fazendo o melhor que posso, e nada do que eu faço parece ser suficiente.”

“Então, você está me dizendo que a culpa não foi sua?”, disse ele inocentemente, armando uma cilada que eu não percebi.

“Olha, surgiram muitas coisas que eu não pude controlar”, eu disse.

"Não se preocupe. Vou resolver isso hoje."

"Isso é besteira! A culpa é sua. Pare de dar desculpas." Ele virou as costas e começou a se afastar. "Faça o que precisa ser feito, ou teremos que cancelar a operação por sua causa", disse ele sem olhar para trás.

De repente, senti-me energizado, mas não com a energia positiva de quem está avançando em direção a um objetivo. Os instintos automáticos tomaram conta. Era uma energia de autodefesa do ego. Eu estava defendendo meu território, defendendo minha própria identidade.

Não existe fonte de energia renovável maior no mundo do que a defesa da própria autoimagem. Embora meu colega não tenha me ameaçado fisicamente, ele ameaçou a imagem que eu tinha de mim mesma, de alguém que trabalha duro e realiza tarefas. E quando alguém ameaça a sua autoimagem, você para de pensar e começa a reagir.

Comecei a fazer uma lista de tudo o que tinha feito naquela semana — quantas horas tinha trabalhado, em quantos projetos tinha me envolvido, quantas pessoas e operações tinha ajudado. Enquanto repassava esses pontos, ficava cada vez mais irritado. A inércia das minhas emoções negativas se transformou em um poderoso ciclo vicioso. Eu não tinha consciência do caminho que estava trilhando. Estava reagindo, não raciocinando. Minha capacidade de dar desculpas parecia ilimitada: "Quem é esse cara para me dizer que a culpa é minha?! Ele não vê o que eu vejo!"

Enviei a lista para ele por e-mail. Ela ocupava mais de uma página. A resposta dele chegou alguns instantes depois:

Não me importo. É sua responsabilidade para com a nossa equipe e nossa missão fazer o seu trabalho. Se você não consegue assumir essa responsabilidade, aprenda com o erro e dê um jeito na próxima vez. Não quero trabalhar com você. PS: Não culpe o ônibus pelo atraso. Compre um carro.

Que diabos?! Minha reação foi além do mental e se tornou física. Meu coração acelerou e meus olhos se estreitaram enquanto eu perdia o controle dos meus sentimentos e pensamentos. Aquele breve e-mail me desestabilizou por algumas horas.

Toda a energia que investimos em nos defender vem à custa daquilo que melhoraria a situação: seguir em frente e fazer o que precisa ser feito. É uma escolha que fazemos sem perceber. Se alguém

tivesse me cutucado no ombro e perguntado: "Você está prestes a gastar três horas de energia com isso, tem certeza de que quer fazer isso?", eu teria dito não.

Embora aquele e-mail não tenha sido nem gentil nem justo, foi bondoso e mudou minha vida. Claro, meu colega poderia ter sido mais delicado.[*] Mas isso não significa que ele estivesse errado.

Muitas vezes, as pessoas a quem pedimos feedback são gentis, mas não agradáveis. Pessoas gentis dizem coisas que uma pessoa agradável não diria. Uma pessoa gentil dirá que você tem espinafre nos dentes. Uma pessoa agradável não dirá porque é desconfortável. Uma pessoa gentil nos dirá o que nos impede de avançar, mesmo quando é desconfortável. Uma pessoa agradável evita nos dar feedback crítico porque tem medo de ferir nossos sentimentos. Não é de admirar que acabemos pensando que as outras pessoas se interessarão por nossas desculpas.[*]

Minha equipe não se abalou com o fato de o ônibus estar atrasado e não ter sido minha culpa. Tudo o que importava era o sucesso da operação. E, no fim das contas, são os resultados que realmente importam.

Ninguém se importa com suas desculpas tanto quanto você. Na verdade, ninguém se importa com suas desculpas, exceto você.

Ninguém se importa. A culpa é sua.

Quando as ações das pessoas têm resultados que não correspondem à imagem que elas têm de si mesmas, tendem a proteger o ego culpando outras pessoas ou circunstâncias desfavoráveis. Os psicólogos até têm um termo para essa tendência: viés de autoconveniência, o hábito de avaliar as coisas de forma a proteger ou reforçar nossa autoimagem. Afirmações como "Foi uma ótima ideia, só que mal executada", "Fizemos o melhor que pudemos" e "Nunca deveríamos ter nos metido nessa situação" são frequentemente manifestações desse viés.[*]

Eis a questão: pode ser verdade. Talvez não tenha sido uma má ideia, apenas uma má execução. Talvez você realmente tenha feito o melhor que pôde. Talvez você nunca devesse ter se metido nessa situação. Infelizmente, não importa. Ninguém se importa. Nada disso muda o resultado ou resolve os problemas que ainda persistem.

Não foi sua culpa? Mesmo assim, a responsabilidade é sua.

Só porque aconteceu algo que estava fora do seu controle, não significa que não seja sua responsabilidade lidar com isso da melhor

maneira possível.

Nosso desejo de nos proteger nos impede de seguir em frente. É tentador se eximir da responsabilidade, desistir e alegar que não temos controle sobre a situação em que nos encontramos. E, claro, às vezes isso é verdade. Existem circunstâncias fortuitas que têm um impacto negativo. As pessoas sofrem infortúnios o tempo todo por razões que fogem ao seu controle: balas perdidas, doenças, serem atropeladas por um motorista embriagado.

Reclamar não muda em nada a situação atual em que você se encontra. Pensar que não foi sua culpa não melhora nada. As consequências ainda são suas para enfrentar.

Concentre-se sempre no próximo passo, aquele que o aproxima ou o afasta de onde você quer chegar.

Se você joga pôquer, aprende isso intuitivamente. A mão que você recebe depende principalmente da sorte. Sentir pena de si mesmo, reclamar da mão que recebeu ou culpar os outros por como jogaram as suas só o distrai do que você pode controlar. Sua responsabilidade é jogar a mão da melhor maneira possível.

Você pode direcionar energia para coisas que controla ou para coisas que não controla. Toda a energia que você investe em coisas que não controla provém da energia que você pode direcionar para as coisas que controla.

Embora ninguém escolha circunstâncias difíceis, a adversidade oferece oportunidades. Ela nos permite testar a nós mesmos e ver em quem nos tornamos. O teste, porém, não é contra outras pessoas; é contra nós mesmos. Somos melhores do que éramos ontem? Quando as circunstâncias são fáceis, é difícil distinguir pessoas comuns de extraordinárias, ou enxergar o extraordinário dentro de nós mesmos. Como disse o escravo romano Publilius Syrus: "Qualquer um pode pilotar o navio quando o mar está calmo."[*]

O caminho para a excelência começa quando você decide ser responsável por suas ações, independentemente da situação. Pessoas excepcionais sabem que não podem mudar as cartas que receberam e não perdem tempo desejando uma melhor. Em vez disso, concentram-se em como jogar com as cartas que têm para alcançar o melhor resultado. Não se escondem atrás dos outros. As melhores pessoas enfrentam o desafio, seja ele qual for. Escolhem viver de acordo com a sua melhor versão, em vez de se renderem aos seus padrões de inércia.

Um dos erros mais comuns que as pessoas cometem é barganhar com a forma como o mundo deveria funcionar, em vez de aceitar como ele funciona. Sempre que você ou seus colegas se pegarem

reclamando "isso não está certo", "isso não é justo" ou "não deveria ser assim", vocês estão barganhando, não aceitando. Vocês querem que o mundo funcione de uma maneira que ele não funciona.

Ao não aceitar como o mundo realmente funciona, você acaba gastando tempo e energia tentando provar que está certo. Quando os resultados desejados não se concretizam, é fácil culpar as circunstâncias ou os outros. Eu chamo isso de lado errado da verdade. Você está focado no seu ego, não no resultado.

As soluções surgem quando você para de barganhar e começa a aceitar a realidade da situação. Isso porque focar no próximo passo, em vez de como você chegou até aqui, abre um leque de possibilidades. Quando você prioriza o resultado em vez do ego, obtém melhores resultados.

A forma como você reage pode sempre melhorar ou piorar as coisas.

Você não pode controlar tudo, mas pode controlar sua reação, o que melhora ou piora as circunstâncias. Cada reação tem um impacto no futuro, aproximando você ou afastando-o dos resultados que deseja e da pessoa que deseja ser.

Uma pergunta eficaz que você pode se fazer antes de agir é: "Essa ação tornará o futuro mais fácil ou mais difícil?"[*] Essa pergunta surpreendentemente simples ajuda a mudar sua perspectiva sobre a situação e a evitar que as coisas piorem. Como meu avô (e muitos outros) costumavam dizer: "Se você se encontrar em um buraco, a primeira coisa que precisa fazer é parar de cavar."

Certo dia, por volta dos meus vinte e cinco anos, me vi no escritório do meu mentor. Eu havia perdido uma promoção — a primeira para a qual me candidatei e não consegui — e estava reclamando com ele sobre como aquilo era injusto.

"Por que isso está acontecendo comigo?", lembro-me de ter dito. "Será que alguém está tentando me mandar uma mensagem?" Comecei a falar mal da pessoa que havia tomado a decisão, quando meu mentor me interrompeu.

"Você está se recusando a aceitar algo que já aconteceu", disse ele. "E isso é uma loucura."

"Louco?", respondi.

"Sim. Já aconteceu. Não há como discutir com isso."

"Escuta", ele continuou, "é uma pena. Você é mais do que qualificada. Mas você não conseguiu, e existe um motivo para isso. O importante aqui é parar de culpar os outros e assumir a

responsabilidade.”

Deixei que o que ele disse assimilasse. Ele tinha razão. O mundo não simplesmente aconteceu comigo. Não estava conspirando contra mim. Eu precisava olhar para dentro de mim, avaliar honestamente a minha contribuição para esse resultado e mudar a minha maneira de agir.

Ao sair do escritório do meu mentor, a implicação era clara. Se eu não aprendesse a ser responsável por mim mesmo, não chegaria muito longe.

Reclamar não é a solução.

Encarar a realidade é difícil. É muito mais fácil culpar coisas sobre as quais não temos controle do que procurar nossa própria contribuição.

Com muita frequência, lutamos contra o feedback que o mundo nos dá para proteger nossas crenças. Em vez de mudarmos a nós mesmos, queremos que o mundo mude. E se não temos o poder de mudá-lo, fazemos a única coisa que achamos que podemos fazer: reclamar.

Reclamar não é produtivo. Só te leva a pensar que o mundo deveria funcionar de uma maneira que não funciona. Distanciar-se da realidade torna mais difícil resolver os problemas que você enfrenta. No entanto, sempre há algo que você pode fazer hoje para tornar o futuro mais fácil, e o momento em que você parar de reclamar é o momento em que começará a descobrir isso.

Você não é uma vítima

A história mais importante é aquela que você conta a si mesmo. Enquanto contar uma história positiva não garante um bom resultado, contar uma história negativa geralmente garante um resultado ruim.

Cada um de nós é o herói da história que contamos a nós mesmos. Ser o culpado quando as coisas dão errado não combina com o status de herói que atribuímos a nós mesmos. Então, quando se trata de explicar por que as coisas deram errado, procuramos alguém para culpar.

Embora apontar o dedo para os outros quando não obtemos os resultados desejados possa nos satisfazer momentaneamente, isso não nos torna pessoas melhores, nem nos faz ter um julgamento mais apurado. Trata-se, na verdade, de uma reação defensiva desencadeada pelo nosso ego — uma reação que nos mantém presos à fraqueza e à fragilidade.

Quando você culpa constantemente as circunstâncias, o ambiente

ou outras pessoas, está, na prática, alegando que teve pouca influência sobre o resultado. Mas não foi isso que realmente aconteceu. A verdade é que fazemos escolhas repetidas na vida que se tornam hábitos, esses hábitos determinam nossos caminhos e esses caminhos determinam nossos resultados. Quando justificamos esses resultados indesejados, nos eximimos de qualquer responsabilidade por tê-los produzido.

Existe uma palavra para pessoas que sempre reagem aos problemas culpando os outros ou as circunstâncias: vítimas. Claro que, muitas vezes, elas não são realmente vítimas. Elas apenas se sentem assim, e esse sentimento atrapalha o bom senso. As vítimas crônicas se sentem impotentes, desamparadas e, frequentemente, sem esperança. Nada nunca é culpa delas; é sempre alguém ou alguma coisa que atrapalhou. Ninguém começa a vida querendo ser uma vítima crônica, mas o acúmulo lento de reações que evitam a responsabilidade torna difícil para as pessoas perceberem que é nisso que estão se transformando. No fim, é simplesmente quem elas são.

Há momentos no processo de se tornar uma vítima crônica em que as pessoas percebem que estão mentindo para si mesmas. Percebem que a história que contam a si mesmas não é totalmente verdadeira. Sabem que são responsáveis. Mas encarar a realidade e assumir a responsabilidade é difícil. É desconfortável. É muito mais fácil se esconder e culpar outras pessoas, as circunstâncias ou a sorte.

Ironicamente, as pessoas que mais se importam com as vítimas crônicas muitas vezes, sem querer, incentivam a culpabilização dos outros. Quando as coisas não saem como o esperado, é natural desabafar com familiares ou amigos próximos. Eles são amorosos, compreensivos e têm as melhores intenções. Gostariam de validar nossa interpretação da situação e nos oferecer alívio. Mas, ao fazerem isso, nada muda. Nossa visão distorcida do mundo permanece intacta. Eles não nos incentivam a reavaliar nossos padrões de pensamento, sentimento e ação. E se nos encontrarmos em circunstâncias semelhantes mais tarde, provavelmente reagiremos da mesma forma e obteremos os mesmos resultados decepcionantes.

Por outro lado, você já teve um amigo que lhe disse: “Você fez uma grande besteira aí. Como posso te ajudar a consertar isso?” ou “Deixe-me dizer o que eu acho que está te impedindo de obter os resultados que você deseja”?

Se você tem um amigo assim, ligue para ele agora mesmo e agradeça. A presença dele na sua vida é um presente raro. Valorize-a!

Ou talvez um dos seus pais já tenha feito isso por você. Quando eu

tinha treze anos, estava com um grupo de amigos depois da aula. Eles estavam provocando um dos nossos colegas e eu estava observando. Os professores intervieram antes que a situação piorasse, e tudo terminou tão rápido quanto começou. Eu não percebi, porém, que meu pai estava estacionado perto, assistindo. Quando entrei no carro, ele me perguntou o que tinha acontecido.

"Nada", eu disse. Meu pai me olhou com aquele olhar paternal que agora dou aos meus próprios filhos. "A gente só estava zoando um pouco com o cara", eu disse.

"Por quê?", perguntou ele.

"Todo mundo fazia isso. Não era nada sério. Relaxa."

Ele parou o carro no meio da rua e me lançou aquele olhar de novo.

"Você escolheu estar lá e escolheu não impedir", disse ele. "Você não pode fazer as coisas só porque todo mundo está fazendo e esperar sair impune. Você é responsável pelas suas escolhas. Você é melhor do que era naquele momento."

Depois disso, ele não me dirigiu mais nenhuma palavra até o dia seguinte.

A lição foi importante: as coisas que você escolhe não fazer muitas vezes importam tanto quanto as coisas que você escolhe fazer. O verdadeiro teste de uma pessoa é o grau em que ela está disposta a não se conformar para fazer o que é certo.

Demorei um pouco para perceber que ele estava mais decepcionado comigo por não ter impedido os outros do que por eu estar lá em primeiro lugar.[2] Ele não queria que eu me tornasse uma pessoa passiva — o tipo de pessoa cujo comportamento é ditado pelas pessoas e eventos ao seu redor. Ele não queria que eu me tornasse uma vítima crônica das circunstâncias.

Nenhuma pessoa bem-sucedida quer trabalhar com uma vítima crônica. As únicas pessoas que querem trabalhar com vítimas são outras vítimas.

Se você prestar atenção às vítimas crônicas, perceberá o quão frágeis elas são — o quão dependentes suas atitudes e sentimentos estão de coisas que elas não controlam. Quando as coisas vão bem, elas ficam felizes; quando não vão, ficam na defensiva, passivo-agressivas e, ocasionalmente, agressivas. Se o cônjuge está de mau humor, elas também ficam. Se pegam trânsito a caminho do trabalho, levam sua raiva e frustração para o trabalho. Se um projeto que lideram não está indo bem, culpam alguém da equipe.

A autoresponsabilidade reside na força de perceber que, embora

you don't control everything, you control how you react to everything. It's a mindset that gives you the power to act, and not just react, to what life reserves for you. It transforms obstacles into opportunities for learning and growth. It means realizing that how you react to difficulties matters more for your happiness than the difficulties themselves. And it means understanding that the best way, many times, is simply to accept things and move forward.

CAPÍTULO 2.2

Autoconhecimento

Conhece-te a ti mesmo. —INSCRIÇÃO NO TEMPLO DE APOLO EM DELFOS

O autoconhecimento consiste em conhecer suas próprias forças e fraquezas. Você precisa saber o que pode fazer e o que não pode; seus poderes e limitações, suas forças e vulnerabilidades, o que está sob seu controle e o que não está. Você sabe o que sabe e o que não sabe. E sabe, além disso, que possui pontos cegos cognitivos — que existem coisas que você não sabe e nem sabe que não as sabe — o que Donald Rumsfeld chamou de "desconhecidos desconhecidos".

Se você deseja entender melhor seu nível de autoconhecimento, pergunte-se quantas vezes por dia você diz "Eu não sei". Se você nunca diz "Eu não sei", provavelmente está descartando coisas que o surpreendem ou explicando resultados de forma simplista em vez de compreendê-los.

Entender o que você sabe e o que não sabe é a chave para jogar jogos que você pode vencer.

Recentemente, testemunhei uma poderosa demonstração de autoconhecimento em um jantar com um amigo muito bem-sucedido que fez fortuna no mercado imobiliário. Um investidor experiente presente no jantar apresentou a ele uma empresa que estava prestes a fechar o capital. A ideia era uma das mais convincentes que eu já tinha ouvido em anos.

Depois de ouvir a proposta, meu amigo fez uma pausa, tomou um gole de água e disse: "Não tenho interesse em investir". Todos na mesa ficaram em silêncio, se perguntando o que tínhamos perdido. Finalmente, alguém quebrou o silêncio perguntando por que ele estava recusando.

"Não sei nada sobre esse assunto", disse ele. "Prefiro me ater ao que conheço."

Ao sairmos do restaurante, a conversa continuou. Ele admitiu que a

proposta parecia ótima, que confiava na pessoa e que achava que os investidores ganhariam muito dinheiro com o negócio. (E ganharam.) Então ele me disse: "A chave para o sucesso nos investimentos é saber o que você sabe e se manter fiel a isso."

Meu amigo conhecia bem o mercado imobiliário e sabia que, se investisse nesse ramo e tivesse paciência, certamente teria sucesso.

Não é o tamanho do seu conhecimento, mas como você o utiliza.

Saber exatamente o que você sabe está entre as habilidades mais práticas que você pode ter. A extensão do seu conhecimento não é tão importante quanto ter noção dos limites desse conhecimento.

Numa noite, durante um jantar, Charlie Munger elaborou sobre a mesma ideia que meu amigo investidor imobiliário havia apresentado. Ele disse: "Quando você joga jogos em que outras pessoas têm aptidão e você não, você vai perder. Você precisa descobrir onde tem vantagem e se manter fiel a ela."

Não basta saber onde você tem vantagem; você também precisa saber quando está operando fora dela. Se você não sabe em que lado da linha está, ou mesmo que existe uma linha, você está fora dos seus limites.

O autoconhecimento não se limita apenas a habilidades técnicas. Trata-se também de saber quando você está vulnerável aos seus padrões automáticos — aqueles tipos de situações em que as circunstâncias decidem por você. Talvez você tenha tendência a ser excessivamente emotivo — à tristeza, à raiva ou a pensamentos intrusivos e autodestrutivos. Talvez você fique irritado quando está cansado ou se transforme em um monstro quando está com fome. Talvez você seja extremamente sensível à pressão social e à ameaça de desprezo social.

Conhecer seus pontos fortes e fracos, suas habilidades e suas limitações é essencial para neutralizar seus padrões de comportamento indesejados. Se você desconhece suas vulnerabilidades, seus padrões de comportamento indesejados as explorarão para assumir o controle da situação.

CAPÍTULO 2.3

Auto-controle

Dê-me aquele homem que não é escravo da paixão, e eu o carregarei no âmago do meu coração, sim, no fundo do meu coração. —

WILLIAM SHAKESPEARE, Hamlet

Autocontrole é a capacidade de dominar seus medos, desejos e outras emoções.

As emoções são uma parte inescapável da vida humana. Mamíferos como nós evoluíram para responder rapidamente a ameaças e oportunidades ambientais imediatas — medo em resposta a uma ameaça, prazer em resposta a uma experiência de interação social, tristeza em resposta a uma perda. Não podemos eliminar essas reações fisiológicas nem as condições que as desencadeiam. Podemos apenas controlar como reagimos a elas.

Algumas pessoas são como rolhas flutuando nas ondas de um mar emocional. Suas ações são reféns de suas emoções: raiva, alegria, tristeza, medo — qualquer que seja a emoção desencadeada no momento. Outras pessoas, no entanto, decidem assumir o controle de suas vidas. Elas tomam as rédeas, decidem para onde querem ir e conduzem o barco nessa direção, apesar das ondas. Elas ainda vivenciam altos e baixos como qualquer outra pessoa; simplesmente não permitem que essas ondas de emoção determinem o rumo de suas vidas. Em vez disso, giram o leme conforme necessário, usando bom senso para se manterem no curso certo.

O autocontrole consiste em criar espaço para a razão em vez de simplesmente seguir cegamente os instintos. Trata-se de ser capaz de observar e gerenciar suas emoções como se fossem objetos inanimados — coisas que não têm o poder de determinar o que você faz, a menos que você permita. Trata-se de se distanciar das suas emoções e perceber que você tem o poder de determinar como reage a elas. Você pode reagir quando elas o impulsionam ou, em vez disso, pensar com clareza e considerar se vale a pena segui-las.

O modo automático de reagir às emoções tenta eliminar qualquer distância entre você e seus sentimentos, desencadeando uma reação sem qualquer reflexão. Ele quer dominar o momento presente, mesmo que isso signifique sabotar o futuro. O autocontrole, por outro lado, lhe dá o poder de manter as emoções sob controle.

Se você já viu uma criança pequena fazer birra, sabe o que o instinto emocional pode fazer com alguém que ainda não aprendeu a se controlar. O que é realmente assustador é que alguns adultos são apenas um pouco melhores do que uma criança pequena em lidar com isso. São pessoas que não têm autocontrole e se deixam levar pelas emoções com frequência.

Grande parte do sucesso reside na capacidade de autocontrole para realizar o que precisa ser feito, independentemente da vontade de fazê-lo no momento. A intensidade emocional é muito menos importante a longo prazo do que a disciplina e a consistência. Inspiração e entusiasmo podem impulsionar o processo, mas a persistência e a rotina são o que o mantêm firme até alcançar seus objetivos. Qualquer pessoa consegue manter o entusiasmo por alguns minutos, mas quanto mais tempo um projeto leva, menos pessoas conseguem manter esse entusiasmo. As pessoas mais bem-sucedidas têm o autocontrole necessário para persistir mesmo assim. Nem sempre é empolgante, mas elas continuam perseverando.

CAPÍTULO 2.4

Autoconfiança

A autoconfiança consiste em acreditar nas suas capacidades e no seu valor para os outros.

Você precisa de autoconfiança para pensar de forma independente e se manter firme diante da pressão social, do ego, da inércia ou da emoção. Você precisa dela para entender que nem todos os resultados são imediatos e para se concentrar em fazer o que for necessário para conquistá-los eventualmente.

As crianças desenvolvem autoconfiança ao aprenderem habilidades simples, como fechar um zíper, amarrar os sapatos ou andar de bicicleta. Com o tempo, essa autoconfiança evolui e as impulsiona a desenvolver habilidades mais complexas na vida adulta — por exemplo, escrever softwares, pintar murais ou animar um amigo desanimado.

A autoconfiança fortalece a resiliência após críticas e a adaptabilidade diante de mudanças. Você sabe quais são suas habilidades e como elas agregam valor, independentemente de os outros as reconhecerem ou não. Se você cultivou uma autoconfiança saudável, ela o ajudará a superar quaisquer desafios e dificuldades que surgirem.

Confiança versus Ego

A autoconfiança é o que lhe dá o poder de tomar decisões difíceis e desenvolver o autoconhecimento. Enquanto o ego tenta impedi-lo de reconhecer quaisquer deficiências que você possa ter, a autoconfiança lhe dá a força para reconhecê-las. É assim que se aprende a humildade.

Confiança sem humildade geralmente equivale a excesso de confiança — uma fraqueza, não uma força. Pessoas confiantes têm a força para admitir fraquezas e vulnerabilidades, reconhecer que outras pessoas podem ser melhores do que elas em alguma coisa e pedir

ajuda quando precisam.

É natural ter dúvidas sobre a própria capacidade de realizar uma tarefa. Até mesmo as pessoas mais capazes têm dúvidas de vez em quando. Mas quem tem autoconfiança jamais se deixa levar por sentimentos de desespero ou inutilidade. Isso é apenas mais uma armadilha do ego. Em vez disso, pessoas confiantes mantêm o foco na conclusão da tarefa, mesmo que isso signifique depender da ajuda de outros. Cada tarefa bem-sucedida só serve para fortalecer ainda mais a autoconfiança, e é assim que se conquista a confiança.

A confiança também vem da maneira como você fala consigo mesmo.

Mais sonhos morrem por falta de confiança do que por falta de competência. Mas, embora a confiança seja frequentemente um subproduto de nossas conquistas, ela também vem da maneira como você fala consigo mesmo.

Aquela vozinha na sua cabeça pode sussurrar dúvidas, mas também deve te lembrar das muitas dificuldades e desafios que você superou no passado e do fato de que você perseverou. Não importa quem você seja, você deu a essa vozinha muitos momentos positivos para contar. Você aprendeu a andar, apesar de ter caído milhares de vezes. Talvez você tenha falhado em uma prova na primeira vez, mas depois descobriu o que deu errado e arrasou na próxima. Talvez você tenha sido demitido, mas seguiu em frente e acabou em uma posição melhor como resultado. Talvez seu relacionamento tenha terminado, seu negócio tenha falido ou você tenha ficado com medo da primeira vez que calçou esquis — seja o que for, você superou, seguiu em frente e está mais forte por causa disso.

É importante conversar consigo mesmo sobre as adversidades que você enfrentou, porque é nas dificuldades do passado que você encontra a confiança necessária para enfrentar as dificuldades futuras.

Quando levei meu filho caçula para pular de penhascos, nos deparamos com um sério dilema. Depois de chegar ao topo e olhar para a queda de sete metros e meio, ele ficou com medo e quis descer escalando. Isso não era possível, no entanto, porque a descida era muito mais perigosa do que o salto — um pequeno erro e ele teria caído em um leito de pedras afiadas. Quanto mais ele olhava para baixo, mais nervoso ficava. Eu precisava fazer algo para ajudá-lo a sair dessa situação.

A primeira coisa que fizemos foi nos concentrar na nossa respiração. A respiração é uma ferramenta poderosa que ajuda a

acalmar a mente. Começamos inspirando normalmente e, em seguida, inspirando novamente, mais lentamente. É a mesma forma como respiramos naturalmente quando estamos chorando, e os resultados são igualmente calmantes. Só depois de relaxarmos o corpo físico é que conseguimos mudar o nosso diálogo interno.

Perguntei a ele como estava falando consigo mesmo naquele momento — e não era nada bom. Ele estava se culpando, dizendo a si mesmo como tinha sido estúpido subir ali, como deveria ter sido mais esperto e como estava com medo. É assim que todos nós tendemos a falar conosco mesmos às vezes — ou pelo menos é assim na minha experiência.

A segunda coisa que fizemos foi mudar a conversa que ele estava tendo consigo mesmo. Sabemos como as palavras que dizemos aos outros impactam seus sentimentos, mas raramente pensamos em como as palavras que dizemos a nós mesmos nos impactam. Pedi a ele que listasse algumas coisas que já havia feito e que o assustaram antes de fazê-las. Mal havia terminado a pergunta quando ele começou a me contar sobre snowboard, a vez em que "acidentalmente" fomos parar em uma pista preta dupla e a primeira vez que praticou wakeboard. A lista continuou. Não faltaram situações em que ele se encontrou que exigiram coragem.

Assim que percebeu que já havia feito coisas difíceis antes, pela primeira vez, voltou a se concentrar na respiração. Então, saltou. Em segundos, emergiu da água e eu pude ver seu enorme sorriso enquanto subia de volta para a superfície para a segunda tentativa.

Pessoas confiantes não têm medo de encarar a realidade porque sabem que conseguem lidar com ela. Elas não se importam com a opinião alheia, não temem se destacar e estão dispostas a correr o risco de parecerem tolas ao tentar algo novo. Já foram derrotadas e se reconstruíram vezes o suficiente para saberem que podem fazer isso de novo, se necessário. E, crucialmente, sabem também que, para se destacar da multidão, às vezes é preciso fazer as coisas de forma diferente, e que os críticos e pessimistas inevitavelmente tendem a seguir o exemplo. Elas se baseiam na realidade, não na opinião popular.

A voz mais importante a ouvir é aquela que lhe lembra tudo o que você já conquistou. E, embora você talvez nunca tenha feito isso antes, você consegue descobrir como.

A autoconfiança também é a força necessária para aceitar verdades difíceis. Todos nós temos que lidar com o mundo como ele é, não como gostaríamos que fosse. Quanto mais cedo você parar de negar verdades inconvenientes e começar a reagir às realidades difíceis, melhor.

Todos nós temos algo que estamos negando agora porque aceitar é difícil e queremos evitar a dor. Talvez você esteja em um emprego sem futuro, preste a falir ou tenha um investimento que você tem dificuldade em admitir que não deu certo. Quanto mais rápido você aceitar a realidade, mais rápido poderá lidar com as consequências e, quanto mais cedo fizer isso, mais fácil será administrá-las. Na maioria das vezes, precisar esperar o momento certo para fazer algo difícil é apenas uma desculpa: uma maneira de racionalizar o adiamento do que precisa ser feito. Não existe um momento perfeito.[1] Existe apenas o desejo de continuar esperando por um.

Pessoas com autoconfiança são honestas sobre suas próprias motivações, ações e resultados. Elas reconhecem quando a voz em sua cabeça pode estar ignorando a realidade. Elas também ouvem o feedback que o mundo lhes dá, em vez de buscar opiniões alheias.

A internet facilita encontrar pessoas que concordam conosco, independentemente do que acreditamos. Quer negar o Holocausto? Existe um grupo para isso. Acha que as vacinas causam autismo? Muitos outros também acham. Aliás, ainda temos uma sociedade que acredita na Terra plana, com membros espalhados pelo mundo todo.

É fácil e rápido se ver cercado por pessoas que compartilham as mesmas ilusões. Isso não as torna verdadeiras. A realidade não é um concurso de popularidade. Cercar-se de pessoas que dizem que você está certo não significa que você esteja. E uma vez que você mergulha nas águas mornas da aceitação do grupo, é difícil sair. O padrão social ataca novamente!

Os grupos com os quais nos cercamos nos incentivam a pensar que o problema está no mundo e não em nós. Acreditamos que estamos certos e que todos os outros estão errados, negando a realidade à custa da energia e do foco necessários para nos adaptarmos e melhorarmos. Fazemos isso porque parece mais confortável do que aceitar a realidade, embora só depois de aceitá-la possamos tentar mudá-la. E continuamos nos perguntando, lá no fundo, por que não estamos obtendo os resultados que desejamos. Nos perguntamos por que algumas pessoas obtêm resultados melhores do que nós e o que elas fazem de diferente.

Certo dia, eu estava passeando com o CEO de uma grande empresa

de capital aberto, quando começamos a conversar sobre como ele contratava pessoas para cargos-chave.

Perguntei: "Se você pudesse escolher uma característica que previsse como alguém se tornaria na vida, qual seria?"

"Isso é fácil", disse ele. "O quão dispostos eles estão a mudar de ideia sobre o que pensam que sabem."

As pessoas mais valiosas, continuou ele, não eram aquelas com as melhores ideias iniciais, mas sim as que tinham a capacidade de mudar de opinião rapidamente. Elas estavam focadas no resultado, e não no ego. Em contrapartida, disse ele, as pessoas com maior probabilidade de fracassar eram aquelas obcecadas por detalhes minuciosos que sustentavam seu ponto de vista.

"Eles estão muito focados em provar que estão certos em vez de estarem certos", disse ele.

Como mencionei anteriormente no capítulo sobre auto-responsabilidade, isto é o que chamo de lado errado do certo. É o que acontece quando pessoas inteligentes confundem o melhor resultado com o melhor resultado para elas pessoalmente.[2]

Para estar certo, você precisa estar disposto a mudar de ideia. Se não estiver disposto a mudar de ideia, você vai errar muito. As pessoas que frequentemente se encontram do lado errado da razão são aquelas que não conseguem ter uma visão mais ampla e enxergar o problema de múltiplos ângulos. Elas ficam presas a uma única perspectiva: a sua própria. Quando você não consegue enxergar um problema de vários pontos de vista, você tem pontos cegos. E pontos cegos causam problemas.

Admitir que você está errado não é sinal de fraqueza, mas sim de força. Admitir que alguém tem uma explicação melhor que a sua demonstra que você é adaptável. Encarar a realidade exige coragem. Exige coragem para rever suas ideias ou repensar algo que você achava que sabia. Exige coragem para dizer a si mesmo que algo não está funcionando. Exige coragem para aceitar críticas que ferem sua autoestima.

O desafio de encarar a realidade é, em última análise, o desafio de encarar a nós mesmos. Devemos reconhecer as coisas que não podemos controlar e concentrar nossos esforços em gerenciar as coisas que podemos. Encarar a realidade exige reconhecer nossos erros e fracassos, aprender com eles e seguir em frente.

Certa vez, em Nova York, depois de eu ter dado uma palestra sobre como tomar decisões eficazes, uma mulher da plateia se aproximou de mim com uma pergunta. O evento havia atrasado e eu realmente precisava chegar ao aeroporto, o que informei a ela, pedindo desculpas. Em resposta, ela se ofereceu para que seu motorista me levasse ao aeroporto, se pudesse me fazer algumas perguntas durante o trajeto.[*]

Assim que entramos no carro, ela começou a me contar sobre um problema muito difícil que estava enfrentando. Ela era uma das duas candidatas ao cargo de CEO da sua empresa e sentia que o problema em questão definiria seu sucesso ou fracasso. Ela me explicou os detalhes e apresentou a solução que havia proposto. Embora parecesse que a ideia dela realmente resolveria o problema, era complexa e apresentava muitos riscos de execução. Mas havia uma alternativa: uma solução mais simples, mais barata e com menos riscos. Objetivamente, era uma solução melhor. O único problema era que era a solução da sua concorrente.

Ao detalhar seu raciocínio, ela gastou muito tempo e esforço se defendendo, tentando provar que sua solução era a melhor. Ela só conseguiu deixar claro que sabia que sua própria solução não era a ideal. Ela estava do lado errado da questão. Ela simplesmente não queria admitir.

Muitas pessoas se sentem da mesma forma: acham que não valem nada se estiverem erradas. Eu mesma costumava me sentir assim. Em vez de deixá-la descobrir seu erro da maneira mais difícil, compartilhei algumas das lições duras e caras que aprendi sobre essa mentalidade e sobre estar do lado errado da lei.

Eu disse a ela que, por muito tempo, pensei que se a melhor ideia não fosse minha, eu não seria ninguém. Pensava que ninguém me consideraria valiosa, que ninguém me veria como perspicaz, que eu não estaria contribuindo com nada. Minha identidade estava atrelada a estar certa.

Só quando comecei a administrar meu próprio negócio percebi o quanto eu estava enganada. Quando tudo está sobre seus ombros e o custo de estar errado é alto, eu disse a ela, você tende a se concentrar no que está certo em vez de quem está certo. Quanto mais eu deixava de querer estar certa, melhores eram os resultados. Eu não me importava em receber o crédito; eu me importava em obter os resultados.

"Se você fosse dona de 100% desta empresa e não pudesse vendê-la por cem anos", perguntei a ela, "qual solução você preferiria?"

Houve uma longa pausa antes que ela respondesse.

“Eu sei o que preciso fazer”, disse ela. “Obrigada.”

Alguns meses depois, meu telefone tocou. Era ela.[*]

“Você não vai acreditar no que aconteceu!”, disse ela. “Consegui o cargo de CEO em parte graças à sua ajuda. Foi difícil de aceitar, mas acabei apoiando a solução do meu concorrente, e foi isso que acabou fazendo a diferença a meu favor. Quando o conselho viu que eu conseguia deixar meu ego de lado e fazer o que era melhor para a empresa — mesmo que isso significasse apoiar alguém que competia comigo pelo mesmo cargo — eles souberam que eu era a pessoa certa.”

Autoconfiança é a força para focar no que é certo, em vez de quem está certo. É a força para encarar a realidade. É a força para admitir erros e a força para mudar de ideia. Autoconfiança é o que é preciso para estar do lado certo da justiça.

Resultados acima do ego.

CAPÍTULO 2.5

Força em ação

Responsabilidade pessoal, autoconhecimento, autocontrole e autoconfiança são essenciais para exercer bom senso. Aqui estão alguns exemplos de como eles funcionam em conjunto.

Exemplo 1: Ir contra a norma

A maioria das pessoas que trabalham para uma agência governamental acaba ficando lá por toda a carreira. E por que não ficariam? Ótimos salários, aposentadoria indexada à inflação e uma organização focada em sua missão, repleta de pessoas incrivelmente inteligentes e dedicadas.

Quando contei a um dos meus colegas que ia me demitir, ele me olhou surpreso. Falou-me de todos os riscos, de como eu perderia minha aposentadoria garantida e meus benefícios. Ele se concentrou no que eu estava perdendo, não no que eu estava ganhando: principalmente, a liberdade de tempo.

Deixar esse emprego ilustra as quatro qualidades em ação. Eu tinha a autoconfiança para descobrir o que viria a seguir sem precisar saber todos os detalhes, o autoconhecimento para saber que valorizava o tempo mais do que o dinheiro, o autocontrole para levantar no dia seguinte sem perder o ritmo e a responsabilidade pessoal para estabelecer um padrão de desempenho mais elevado do que jamais havia estabelecido.

Sem autoconhecimento, eu jamais teria descoberto o que me fazia feliz. Sem autoconfiança, eu jamais teria saído. Sem responsabilidade e autocontrole, eu provavelmente saberia no que trabalhar, mas teria preenchido meus dias com tarefas fáceis e burocráticas em vez de atividades que me impulsionassem para frente.

Exemplo 2: Resistindo à Padrão Social

Suponha que você saiba por experiência própria que é suscetível à

pressão social. Em diversas ocasiões, por exemplo, você já foi persuadido a comprar coisas que não queria por vendedores insistentes, e já aceitou trabalhos para os quais não tinha capacidade, pressionado por colegas também insistentes. Você não confia na sua capacidade de melhorar no futuro apenas com força de vontade.

Para se proteger da influência da opinião social padrão, você decide implementar uma medida de segurança. Você estabelece uma regra para si mesmo: nunca diga sim a algo importante sem antes refletir sobre o assunto por um dia.

Praticar essa medida de segurança não é muito agradável. Deixar alguém em espera por um dia pode ser desconfortável no momento, mas os resultados a longo prazo da implementação dessa medida compensam. Por mais simples que pareçam, as regras automáticas para situações comuns dão resultado. Exploraremos as regras automáticas no próximo capítulo.

A implementação deste plano ilustra todas as quatro qualidades que mencionei. Conhecer a sua vulnerabilidade à pressão social e os limites da sua capacidade de resistir a ela exige autoconhecimento. Decidir fazer algo em relação a essa vulnerabilidade para garantir melhores resultados envolve autoconfiança. Seguir a regra que você criou para si mesmo exige responsabilidade pessoal. E superar o desconforto de curto prazo em momentos comuns para obter ganhos a longo prazo demonstra autocontrole.[*]

Todas essas quatro qualidades são necessárias para resistir à influência da corrente social dominante. Quando você conseguir dominá-las, ficará surpreso com o que poderá alcançar. Agora, vamos ver como desenvolver essas qualidades.

CAPÍTULO 2.6

Estabelecendo os padrões

É inevitável que, ao conviver com pessoas regularmente, você se torne semelhante a elas. Coloque um pedaço de carvão apagado ao lado de um aceso, e ou o apagado se extinguirá, ou o aceso reacenderá o outro. Lembre-se de que, se você convive com alguém sujo, dificilmente evitará se sujar um pouco também. — EPICTETO, Discursos

O primeiro passo para desenvolver qualquer uma de suas qualidades é elevar os padrões que você impõe a si mesmo, o que, na prática, significa observar as pessoas e as práticas que permeiam seu ambiente cotidiano.

Nosso entorno nos influencia — tanto o ambiente físico quanto as pessoas ao nosso redor. Poucas coisas são mais importantes na vida do que evitar más companhias. É tentador pensar que somos fortes o suficiente para evitar adotar o pior das pessoas, mas geralmente não é assim que funciona.

Inconscientemente, nos tornamos aquilo que nos cerca. Se você trabalha para um idiota, mais cedo ou mais tarde você se tornará um também. Se seus colegas são egoístas, mais cedo ou mais tarde você se tornará egoísta. Se você convive com alguém que é grosseiro, aos poucos você se tornará grosseiro. Pouco a pouco, você adota os pensamentos e sentimentos, as atitudes e os padrões das pessoas ao seu redor. As mudanças são graduais demais para serem notadas até que se tornem grandes demais para serem enfrentadas.

Tornar-se como as pessoas ao seu redor significa que, com o tempo, você passa a adotar os padrões delas. Se você só vê pessoas comuns, acabará tendo padrões comuns. Mas padrões comuns não te levarão aonde você quer chegar. Padrões se tornam hábitos, e hábitos se tornam resultados. Poucas pessoas percebem que resultados excepcionais são quase sempre alcançados por pessoas com padrões acima da média.

As pessoas mais bem-sucedidas têm os mais altos padrões, não apenas para os outros, mas também para si mesmas. Por exemplo, certa vez, quando fui enviado para trabalhar em um local remoto, lembro-me de estar de pé em uma reunião para explicar como funcionava algum elemento de uma operação. Após alguns instantes, outra pessoa, amplamente reconhecida como especialista no assunto, me interrompeu e pediu que eu parasse de falar até que eu soubesse do que estava falando. Então, ele se levantou e explicou tudo com mais detalhes do que eu imaginava ser possível. Depois da reunião, fui ao escritório dele e conversei com ele. Ele explicou que, embora não soubesse como era a situação de onde eu vinha, a norma ali era que você não fala a menos que saiba do que está falando.

Os campeões não criam os padrões de excelência. Os padrões de excelência criam os campeões.[*]

Padrões elevados são uma constante entre os melhores jogadores. Quando você observa qualquer atleta ou equipe que se destaca em um nível que transcende a sorte ou o talento, encontra um comprometimento com altos padrões. O New England Patriots e seu técnico, Bill Belichick, venceram mais jogos em um período de vinte anos do que qualquer outro time da NFL. Não só isso, como também conseguiram isso com um teto salarial projetado para equilibrar a competição e tornar dinastias como a deles impossíveis. Quando o cornerback All-Star Darrelle Revis, o melhor em sua posição, chegou alguns minutos atrasado para um treino, o técnico Belichick o mandou para casa imediatamente.[1] Belichick não fez disso um grande problema, mas foi firme. Revis não seria tratado de forma diferente dos outros jogadores. O técnico não se importava com o que os jogadores estrelas faziam em outros times. Revis era um New England Patriot e precisava corresponder aos padrões da equipe.

Os melhores professores esperam mais de seus alunos e de si mesmos. E, na maioria das vezes, os alunos correspondem a essas expectativas. Os melhores líderes esperam mais das pessoas; eles as submetem aos mesmos padrões que submetem a si mesmos — um padrão mais elevado do que a maioria das pessoas imaginaria ser possível.

Pessoas inteligentes com padrões baixos

A diferença entre resultados medianos e excepcionais para um líder muitas vezes se resume a conseguir extrair o máximo de pessoas inteligentes, mas preguiçosas. Certa vez, trabalhei com um sujeito

assim. Eu havia sido promovido recentemente e ele me enviou um rascunho pedindo minha "orientação e feedback". O rascunho era péssimo e cheio de falhas óbvias. Não era o melhor trabalho dele. Eu sabia disso. E ele também sabia.

Se você trabalha em uma grande organização, tenho certeza de que algo parecido já aconteceu com você. Alguém cria um rascunho malfeito, cheio de ideias ruins, envia para todos e espera que os outros corrijam. Essa tática se aproveita de um dos nossos instintos: adoramos corrigir os outros. Se alguém faz algo errado, quase não conseguimos resistir à tentação de dizer como fazer da maneira correta. Então você faz o trabalho e a pessoa leva o crédito em uma fração do tempo que levaria para fazer sozinha. Inteligente. Mas preguiçoso.

Eu não queria passar o resto da noite (ou da minha carreira) corrigindo o trabalho desse cara. Eu precisava de um jeito de mudar o comportamento dele. Mas como?

Lembrei-me de uma história que li sobre Henry Kissinger. Um funcionário havia redigido um memorando e o deixou na mesa de Kissinger para que ele lesse. Algum tempo depois, Kissinger o abordou e perguntou se aquele era o seu melhor trabalho. O funcionário disse que não e reescreveu o memorando inteiro. No dia seguinte, o funcionário encontrou Kissinger novamente e perguntou o que ele achava. Kissinger perguntou novamente se aquilo era o melhor que ele podia fazer. O funcionário pegou o memorando e o reescreveu mais uma vez. Na manhã seguinte, o mesmo cenário se repetiu, só que desta vez o pobre funcionário afirmou que sim, de fato, aquele era o seu melhor trabalho. Kissinger respondeu: "Certo, agora vou ler."

Decidi adotar a abordagem de Kissinger. Simplesmente respondi ao e-mail com: "Este é o seu melhor trabalho?"

O sujeito respondeu que não, pediu alguns dias para esclarecer suas ideias e voltou com uma versão que considerou muito melhor. Sem nem abrir o documento, respondi exatamente a mesma coisa.

Ele respondeu: "Sim, isso é o melhor que posso fazer."

Eu li essa versão e achei excelente. Agora que eu sabia do que ele era capaz e ele sabia que eu sabia, eu lhe disse que esperava isso dele sempre. O padrão era claro. Nunca me decepcionei.

Por que temos padrões baixos?

Na maioria das vezes, quando aceitamos um trabalho abaixo do padrão, é porque não nos importamos de verdade com ele. Dizemos a

nós mesmos que está bom o suficiente, ou o melhor que conseguimos fazer dadas as nossas limitações de tempo. Mas a verdade é que, pelo menos nesse caso específico, não estamos comprometidos com a excelência.

Quando aceitamos um trabalho abaixo do padrão de outros, é pelo mesmo motivo: não estamos totalmente comprometidos. Quando você se compromete com a excelência, não permite que ninguém em sua equipe faça um trabalho meia-boca. Você define o padrão, define um padrão elevado e espera que todos que trabalham com você se esforcem tanto quanto você e alcancem ou superem suas expectativas. Qualquer coisa abaixo disso é inaceitável.

Quando Zhang Ruimin assumiu o cargo de CEO na Fábrica de Refrigeradores de Qingdao, precursora da empresa de eletrodomésticos Haier, a empresa estava à beira da falência. Para enviar um sinal claro aos seus novos funcionários, Ruimin os reuniu do lado de fora para testemunhar a destruição de setenta e seis refrigeradores de qualidade inferior por uma marreta. Ruimin manteve uma marreta em uma vitrine de vidro na sala de reuniões pelo restante de seu mandato, como um símbolo do alto padrão que esperava da empresa.[2]

A excelência exige excelência.

Mestres em suas áreas não querem apenas cumprir tarefas e seguir em frente. Eles são dedicados ao que fazem e persistem. O trabalho de nível magistral exige padrões quase fanáticos, e os mestres nos mostram quais devem ser os nossos padrões. Um comunicador excepcional não aceitaria um e-mail longo e confuso. Um programador excepcional não aceitaria código mal elaborado. Nenhum dos dois aceitaria explicações obscuras como sinal de compreensão.

Nunca seremos excepcionais em nada a menos que elevemos nossos padrões, tanto os nossos quanto os do que é possível. Para a maioria de nós, isso soa como muito trabalho. Tendemos a ser acomodados e complacentes. Preferimos levar a vida sem grandes ambições. E tudo bem. Mas entenda o seguinte: se você fizer o que todo mundo faz, pode esperar os mesmos resultados que todo mundo obtém. Se você quer resultados diferentes, precisa elevar o nível.

Trabalhar diretamente com um mestre é a melhor educação; é a maneira mais segura de elevar o seu nível. A excelência deles exige a sua excelência. Mas a maioria de nós não tem a sorte de ter essa

oportunidade. Ainda assim, nem tudo está perdido. Se você não tem a chance de trabalhar diretamente com um mestre, ainda pode se cercar de pessoas que têm padrões mais elevados, lendo sobre elas e seus trabalhos.

Exemplos + Prática

Existem dois componentes para desenvolver força elevando o nível:

- (a) Escolha os exemplos certos — aqueles que elevam seus padrões. Os exemplos podem ser pessoas com quem você trabalha, pessoas que você admira ou até mesmo pessoas que viveram há muito tempo. Não importa. O que importa é que eles te tornem melhor em determinada área, como uma habilidade, característica ou valor.
- (b) Pratique imitá-los de certas maneiras. Reserve um tempo para refletir sobre o que eles fariam em sua posição e, em seguida, aja de acordo.

Vamos analisar esses componentes um de cada vez.

Na seção anterior, discutimos algo em que a maioria das pessoas nunca pensa: se você não selecionar as pessoas em sua vida, as pessoas que acabarem ao seu redor estarão lá por acaso e não por escolha. Esse grupo inclui seus pais, seus amigos, sua família, seus colegas de trabalho. Claro, seus amigos do ensino médio podem ser ótimos exemplos de caráter e inteligência, mas provavelmente são pessoas comuns. Claro, seus pais podem ser alguns dos empresários mais inteligentes do mundo, mas provavelmente não são. Não se trata de excluir essas pessoas da sua vida, no entanto; controlar seu ambiente significa apenas adicionar intencionalmente exemplos a ele.

Seus exemplos

Mostre-me seus modelos a seguir e eu lhe mostrarei seu futuro.

Quando comecei a trabalhar em uma agência de inteligência, eu admirava muito meu colega Matt. Ele era um dos melhores do mundo em entender como os sistemas operacionais funcionam e as diversas maneiras de usá-los a seu favor. O que mais me impressionava em

Matt eram seus padrões incrivelmente elevados. Como Michael Jordan, Matt combinava talento natural com uma ética de trabalho impecável. E exigia perfeição. (Não é de se admirar que ele fosse um dos melhores do mundo.)

Não se podia dizer nada perto do Matt a menos que se soubesse realmente do que se estava falando, ou ele o corrigiria. Ele elevou o nível de toda a equipe. Não só trabalhava mais do que qualquer outra pessoa, como também sempre apresentava soluções elegantes para problemas complexos. Matt era um exemplo: alguém que personificava uma maneira exemplar de ser. Ele mostrava o que era possível.

Eu tive sorte. O acaso poderia ter me dado um chefe mediano. Em vez disso, me deu o Matt. A questão é que você não precisa depender da sorte. É possível escolher as pessoas cujo comportamento você imita — seus exemplos — em vez de simplesmente torcer para acabar trabalhando com uma delas.

Ao escolher os exemplos certos — pessoas com padrões mais elevados que os seus — você pode transcender os padrões que herdou de pais, amigos e conhecidos. Seus exemplos mostram quais devem ser os seus padrões. Como Peter Kaufman me disse certa vez: "Nenhuma técnica foi mais responsável pelo meu sucesso na vida do que estudar e adotar os bons exemplos de outras pessoas."

Essa sabedoria existe há muito tempo. Em suas cartas a Lucílio, Sêneca o exorta a escolher um modelo ou exemplo a seguir, que sirva de padrão de vida:

A mente precisa de alguém que possa respeitar — alguém cuja autoridade possa tornar ainda mais sagrado o seu santuário interior. [...] Feliz é aquele que consegue respeitar um homem a tal ponto que a própria lembrança desse homem o acalme e o oriente! Aquele que consegue respeitar o outro dessa forma será rapidamente respeitado. Portanto, escolha um Catão, ou, se isso lhe parecer demasiado rigoroso, escolha um espírito mais ameno — um homem como Lélío. Escolha alguém cuja vida e palavras lhe agradem e que demonstre exteriormente o mesmo caráter que ele. Apresente-o sempre a si mesmo como seu guardião ou exemplo. Há necessidade, insisto, de alguém com quem possamos comparar o nosso modo de vida; a menos que se tenha uma régua, não se pode endireitar o que está torto.[1]

As pessoas que escolhemos como exemplos exibem os princípios, a determinação e os padrões gerais de pensamento, sentimento e ação

que desejamos adotar. Seu exemplo nos ajuda a navegar pelo mundo. Torna-se nossa bússola.

A maioria das pessoas não queria adotar os padrões do Matt porque eles eram muito exigentes. No entanto, se você estivesse disposto a se esforçar, o Matt era um atalho para a excelência, bem à vista de todos. Pessoas no extremo direito da curva normal (os outliers positivos) podem te ensinar dicas, truques e insights que, de outra forma, levariam uma vida inteira para aprender. Elas já fizeram o trabalho pesado. Elas já pagaram pelas lições, então você não precisa. Aprender com os padrões do Matt e tentar alcançá-los me ajudou a me tornar proficiente muito mais rápido do que teria sido de outra forma.

Olhe ao redor, encontre os melhores exemplos que puder de pessoas com os atributos que você deseja cultivar — as pessoas cujo comportamento padrão é o comportamento que você deseja, aquelas que o inspiram a elevar o padrão e fazem você querer ser uma versão melhor de si mesmo.

Seus exemplos não precisam estar vivos. Podem estar mortos ou serem personagens fictícios. Podemos aprender com Atticus Finch e Warren Buffett, assim como com Genghis Khan e Batman. A escolha é sua.

Seu Conselho de Administração Pessoal

Inclua todos os seus exemplos a seguir em seu “conselho pessoal de diretores”, um conceito que se originou com o autor Jim Collins:

No início dos anos 80, nomeei Bill [Lazier] presidente honorário do meu conselho pessoal de diretores. E quando escolhi os membros... eles não foram escolhidos pelo seu sucesso. Foram escolhidos pelos seus valores e pelo seu caráter... São o tipo de pessoas que eu não gostaria de desapontar.[2]

Os exemplos a seguir em seu quadro pessoal podem ser uma combinação de grandes realizações e caráter exemplar. O único requisito é que possuam uma habilidade, atitude ou disposição que você deseja cultivar em si mesmo. Não precisam ser perfeitos. Todas as pessoas têm defeitos, e seu quadro pessoal não será diferente. Mas todos são melhores do que nós em alguma coisa. Nossa tarefa é descobrir qual é essa coisa e aprender com ela, ignorando o resto.

Um dos maiores erros que vejo as pessoas cometerem é não quererem aprender com alguém que tenha uma falha de caráter ou uma visão de mundo que não se alinhe com a delas. Sêneca captou a

abordagem correta quando disse em Sobre a Tranquilidade da Mente: “Nunca me envergonharei de citar um autor ruim se o verso for bom”. Ou, como disse Catão, o Velho: “Cuidado para não se recusar precipitadamente a aprender com os outros”. [3] Não jogue fora a maçã por causa de uma mancha na casca.

Seu conselho pessoal não é estático. As pessoas vêm e vão. Você está sempre revisando a lista. Parafraseando O Poderoso Chefão, às vezes você quer o conselheiro para tempos de paz e às vezes para tempos de guerra. Às vezes você já aprendeu tudo o que podia com alguém e quer substituí-lo por outra pessoa. Cada pessoa tende a te levar à próxima.

Os mestres têm um padrão diferente — geralmente de elegância e beleza. E quando você contrata mestres para o seu conselho, você eleva o seu próprio padrão. O que parecia bom o suficiente antes, agora já não parece mais.

Um dos meus exemplos é Charlie Munger, o bilionário sócio de Warren Buffett. Ele elevou meu padrão para ter uma opinião. Certa noite, durante um jantar, ele comentou: “Eu nunca me permito ter uma opinião sobre nada a menos que eu conheça o argumento do outro lado melhor do que eles próprios.”

Falar em elevar o nível! Muitas pessoas têm opiniões, mas poucas se esforçaram para defendê-las. Fazer esse esforço significa que você pode argumentar contra si mesmo melhor do que seus oponentes reais. Isso o força a questionar suas crenças, porque você precisa argumentar a partir de ambos os lados. É somente quando você se dedica a isso que você realmente entende um argumento. Você entende as razões a favor e contra ele. Através desse esforço, você conquista a confiança para endossá-lo. [4]

Não há melhor maneira de aprender do que trabalhar diretamente com seus ídolos. A vantagem de trabalhar com alguém pessoalmente é que isso permite uma troca natural — mais uma relação de mentoria do que uma mera demonstração. Um relacionamento pessoal também permite que você peça ajuda — que busque apoio quando precisar. Mas trabalhar pessoalmente com alguém que você admira nem sempre é possível. Mesmo assim, isso não significa que você tenha que aceitar a situação das pessoas ao seu redor.

O telefone no seu bolso literalmente lhe dá acesso às pessoas mais inteligentes que já existiram, vivas ou mortas. Mesmo que você não tenha contato direto com elas, muitas vezes pode ouvi-las falar com suas próprias palavras — sem filtros! Pense nisso por um segundo. Pela primeira vez na história, você tem a oportunidade de ouvir seus

ídolos explicarem as coisas à sua maneira, sem ninguém interferindo.
[*]

Se o seu herói é Tobi Lütke, fundador da Shopify, uma das empresas mais bem-sucedidas da história, você encontrará inúmeras entrevistas com ele na internet. Você pode aprender com o mestre, que compartilha sua filosofia de pensamento, suas decisões e a maneira como administra sua empresa. O mesmo vale para Peter D. Kaufman, Warren Buffett, Jeff Bezos, Tom Brady, Simone Biles, Serena Williams ou Katie Ledecky.

Você pode escolher entre os grandes da história: Richard Feynman, George Washington, Charles de Gaulle, Winston Churchill, Coco Chanel, Charlie Munger, Marie Curie, Marcus Aurelius. Todos eles estão prontos para aceitar seu convite para fazer parte do seu conselho pessoal. Tudo o que você precisa fazer é reunir os melhores deles e uni-los em sua mente. Como disse Montaigne, “Eu reuni uma guirlanda de flores de outros homens, e nada me pertence além do cordão que as une.”[5]

Você nunca está sozinho se tiver um conselho pessoal. Eles estão sempre presentes. Você pode imaginá-los observando suas decisões e jogadas estratégicas. E, uma vez que você os imagine observando, seu comportamento certamente refletirá essa nova audiência. Eles ajudarão a definir os padrões que você se esforça para alcançar e lhe darão uma régua para se medir. Você não é um fracasso se não atingir as expectativas — se não escrever um livro best-seller, se tornar bilionário ou se exercitar todos os dias. Você não está competindo com seus exemplos. A única pessoa com quem você compete é a pessoa que você era ontem. A vitória é ser um pouco melhor hoje.

Seu repositório de bom comportamento

Escolher os exemplos certos ajuda a criar um repositório de "bom comportamento". Ao ler o que as pessoas escreveram, ao conversar com elas, ao aprender com as experiências delas e com as suas próprias, você começa a construir um banco de dados de situações e respostas. Construir esse banco de dados é uma das coisas mais importantes que você fará, porque ajuda a criar espaço para a razão em sua vida. Em vez de reagir e simplesmente copiar as pessoas ao seu redor, você pensa: "É isso que os que se destacam fazem".

Ao se deparar com uma nova situação, você possui um catálogo das respostas que pessoas no extremo direito da curva normal tiveram em situações semelhantes. Sua resposta básica passa de boa para ótima —

da reação à razão.

Sua prancha pode te puxar na direção certa, apesar dos seus instintos.

Se tivermos em nosso círculo social pessoas de caráter exemplar, acabaremos desejando ser a melhor versão de nós mesmos. Teremos a confiança necessária para assumir uma posição moral e agir por conta própria quando a maré social estiver na direção errada. Não precisamos seguir passivamente seus fluxos e refluxos. Nosso círculo pessoal nos dá a coragem e a perspicácia para nadar na direção certa.

Uma última observação sobre exemplos: assim como outras pessoas atuam no seu conselho pessoal, você atua nos conselhos de outras pessoas. Denzel Washington nos lembra disso: “Você nunca sabe quem você influencia. Você nunca sabe como ou quando você terá um impacto, ou quão importante seu exemplo pode ser para outra pessoa.”[6]

Talvez seja o novo funcionário do corredor. Talvez sejam seus filhos. Talvez seja seu primo. Não importa. O que importa é que existe alguém lá fora olhando para você e usando seu comportamento como guia. Tudo o que você faz tem o poder de mudar a vida de alguém para melhor. Como disse Sêneca: “Feliz é aquele que consegue melhorar os outros não apenas quando está presente, mas também quando está em seus pensamentos!”[7]

Pratique, pratique, pratique

As qualidades de caráter resultam do hábito. [...] Nós as adquirimos da mesma forma que adquirimos habilidades [...] nos tornamos construtores, por exemplo, construindo, e nos tornamos harpistas tocando harpa. Da mesma forma, nos tornamos justos praticando ações justas, temperantes praticando ações temperantes, corajosos praticando ações corajosas. —ARISTÓTELES, *Ética a Nicômaco*, Livro 2, Capítulo 1

Não basta apenas escolher exemplos e montar um conselho pessoal de diretores. Você também precisa seguir o exemplo deles — não apenas uma ou duas vezes, mas repetidamente. Só assim você internalizará os padrões que eles representam e se tornará o tipo de pessoa que deseja ser.

Imitar seus exemplos envolve criar espaço no momento presente para exercitar a razão e avaliar seus pensamentos, sentimentos e possíveis cursos de ação. Fazer isso reeduca padrões de

comportamento antigos para que se alinhem mais aos padrões de seus exemplos.

Uma maneira de abrir espaço para a razão em seu pensamento é se perguntar o que seus exemplos fariam se estivessem em sua posição. É o próximo passo natural. Depois de imaginá-los observando, você toma decisões e as coloca em prática. Se, por exemplo, você estiver tomando uma decisão de investimento, pergunte-se: "O que Warren Buffett faria?". Da mesma forma, pergunte-se: "Como eu apresentaria essa ideia ao meu conselho administrativo? Que tipos de fatores eles considerariam importantes? Que tipos de fatores eles descartariam como irrelevantes?".

Se você imaginar seus exemplos a seguir, você tenderá a fazer tudo o que sabe que eles gostariam que você fizesse e a evitar o que sabe que atrapalharia.

É importante praticar esse exercício de reflexão com frequência. Você precisa continuar fazendo até adquirir um novo padrão de pensamento, sentimento e ação. Continue praticando até que o padrão se torne natural: um elemento de quem você é, e não apenas de quem você quer ser.

Uma estratégia para desenvolver força é praticar em um ambiente controlado. Como você já deve ter imaginado, o ambiente controlado é uma metáfora — uma situação em que quaisquer erros cometidos são relativamente inconsequentes e facilmente reversíveis. Um ambiente controlado permite que você cometa erros e aprenda com eles, ao mesmo tempo que limita suas consequências. Praticar em um ambiente controlado aumenta a probabilidade de sucesso quando as apostas são maiores e os resultados mais significativos e menos reversíveis.

Uma das razões pelas quais geralmente começamos gerenciando apenas uma pessoa ou uma pequena equipe, em vez de uma organização inteira, é que nossos erros são controlados. Começar com uma função de gestão em pequena escala é um exemplo de ambiente de teste. Quando se administra uma organização inteira, os erros são mais custosos e difíceis de conter do que quando se gerencia uma equipe.

Nada substitui a prática com situações reais, mas os ambientes de simulação podem minimizar as consequências negativas dos erros inevitáveis durante os treinos. Na agência de inteligência, sempre praticávamos e ensaiávamos antes de uma operação em um ambiente onde era seguro errar. Tratávamos o treino como se fosse a própria operação; fazíamos tudo o que planejávamos fazer durante a operação

e tentávamos prever e reagir a todas as situações possíveis. Se algo não saísse como planejado, nos adaptávamos. E às vezes, falhávamos. Falhar naquele ambiente de simulação, porém, proporcionava uma oportunidade de aprendizado com poucas consequências no mundo real, enquanto falhar em uma operação real poderia custar vidas.

GERENCIANDO A FRAQUEZA

A vida fica mais fácil quando você para de culpar os outros e se concentra no que pode controlar. —JAMES CLEAR

Parte de assumir o controle da sua vida é controlar as coisas que você pode. Outra parte é gerenciar as coisas que você não pode controlar — suas vulnerabilidades ou fraquezas.

Pense novamente na analogia do computador que discutimos anteriormente. Você tem o poder de mudar sua programação, pelo menos até certo ponto. Em alguns casos, você pode reescrever seus algoritmos existentes, reprogramando a forma como você reage, digamos, a emoções, pressão social ou ameaças ao seu ego. Reescrever esses algoritmos é uma ótima maneira de se fortalecer.

Mas, às vezes, existem algoritmos prejudiciais que você não pode reescrever. Você não pode mudar seus instintos biológicos, as tendências inatas que resistem a qualquer tentativa de alterá-las. Só porque você não pode mudá-las, porém, não significa que não possa gerenciá-las. Fazer isso é simplesmente uma questão de programar novas sub-rotinas em sua vida que ajudem a mitigar ou conter os efeitos nocivos. Adicionar essas sub-rotinas é uma forma de lidar com a fraqueza.



Conhecendo suas fraquezas

Todos nós temos fraquezas, muitas das quais são inerentes à nossa biologia. Somos, por exemplo, vulneráveis à fome, sede, fadiga, privação de sono, instabilidade emocional, distração ou estresse. Todas essas condições podem nos levar a reagir impulsivamente em vez de pensar com clareza, e nos cegar para os momentos decisivos de nossas vidas.

Cada um de nós também possui uma perspectiva limitada sobre as coisas: só conseguimos ver e saber até certo ponto. Além disso, temos tendências inatas a formar julgamentos e opiniões mesmo na ausência de conhecimento. Já vimos que nossos instintos de autopreservação, pertencimento a grupos, hierarquia e territorialidade podem desencadear julgamentos equivocados que prejudicam a nós e às pessoas ao nosso redor.

Algumas de nossas fraquezas não são inerentes à nossa biologia; em vez disso, são adquiridas por hábito e permanecem conosco pela força da inércia.

É fácil adquirir maus hábitos quando há um intervalo entre a ação e a consequência. Se você comer uma barra de chocolate ou faltar a um treino hoje, não vai passar repentinamente de saudável para não saudável. Trabalhar até tarde e perder o jantar com a família algumas noites não prejudicará seu relacionamento. Se você passar o dia nas redes sociais em vez de trabalhar, não será demitido. No entanto, essas escolhas podem acabar se tornando hábitos por meio da repetição e se acumular até se tornarem desastrosas.

A fórmula para o fracasso é a repetição constante de alguns pequenos erros. Só porque os resultados não são sentidos imediatamente não significa que as consequências não virão. Você é inteligente o suficiente para conhecer os resultados potenciais; você só não percebe necessariamente quando eles estão chegando. Enquanto boas escolhas repetidas fazem do tempo seu aliado, más escolhas o transformam em seu inimigo.[*]

Exemplos de Fraquezas Intrínsecas

Fome

Sede

Fadiga

Privação de sono

Emoção

Distração

Estresse

Limitações de perspectiva

Viéses cognitivos

Exemplos de fraquezas adquiridas

Agindo por impulso emocional

Fazer menos do que você é capaz de fazer.

Recusar-se a começar algo por medo.

Ver apenas o seu próprio ponto de vista.

Aproveitar-se do seu talento sem trabalho árduo

Quaisquer que sejam nossas fraquezas e suas origens, os padrões automáticos facilmente assumirão o controle de nossas vidas se não os gerenciarmos. Além disso, muitas vezes nem percebemos quando isso acontece.

As duas maneiras de lidar com a fraqueza

Existem duas maneiras de lidar com suas fraquezas. A primeira é desenvolver seus pontos fortes, o que ajudará você a superar as fraquezas que adquiriu. A segunda é implementar medidas de segurança, que ajudarão você a lidar com quaisquer fraquezas que esteja tendo dificuldade em superar apenas com a força. Além disso, as medidas de segurança nos ajudam a lidar com fraquezas que são impossíveis de superar — por exemplo, aquelas que devemos às nossas limitações biológicas.

Como gerenciar as fraquezas inerentes

Salvaguardas

Como lidar com fraquezas adquiridas

Força + salvaguardas

Vimos na Parte 2 como a força pode superar as fraquezas que adquirimos. Por exemplo, desenvolver o autocontrole capacita você a superar comportamentos guiados pela emoção e evitar os

arrependimentos que eles geram. Desenvolver a autoconfiança capacita você a superar a inércia e tomar decisões difíceis. Ela capacita você a superar a pressão social, dando-lhe a força necessária para ir contra a corrente. Também capacita você a superar o ego, reconhecer suas deficiências e iniciar a jornada para ser e agir melhor.

Pontos cegos

Algumas de nossas fraquezas são as limitações do nosso conhecimento, nossos pontos cegos. Todos nós estamos familiarizados com pontos cegos perceptivos — nossa incapacidade de enxergar com precisão além de uma certa distância e em ambientes com pouca luz. Também temos pontos cegos auditivos; não conseguimos ouvir sons abaixo de um certo volume ou acima de uma certa frequência.

O que é verdade para a percepção também é verdade para a cognição — nossa capacidade de pensar e julgar. As capacidades cognitivas que herdamos da seleção natural não foram projetadas para atingir a máxima precisão, mas apenas o suficiente para aumentar nossas chances de sobrevivência e reprodução. Aliás, algumas dessas capacidades não foram projetadas para a precisão. Elas existem para nos alertar sobre ameaças graves à nossa sobrevivência e potencial reprodutivo.

Pense em como um coelho foge mesmo que você não represente uma ameaça real para ele. Os coelhos têm essa tendência comportamental porque, de uma perspectiva evolutiva, sabem que é melhor prevenir do que remediar. O custo de sobrevivência de um falso negativo é muito maior do que o custo de um falso positivo. Muitos dos nossos vieses cognitivos funcionam da mesma maneira. Eles foram originalmente projetados para nos direcionar a comportamentos que promovem a sobrevivência e a reprodução, e nos afastar de comportamentos que possam comprometê-las.

Por exemplo, tanto a integração em grupo quanto a ação rápida com base em informações limitadas tinham valor de sobrevivência para nossos ancestrais pré-históricos. Mas ambas as tendências podem desencadear erros de julgamento e nos deixar com pontos cegos adicionais.

Conhecer seus pontos cegos não é suficiente.

Não basta conhecer seus preconceitos e outros pontos cegos. Você precisa tomar medidas para gerenciá-los. Caso contrário, seus padrões automáticos assumirão o controle.

Algumas lacunas na nossa percepção se devem à nossa perspectiva. Ninguém consegue conhecer tudo sobre uma situação, de todos os ângulos. Pense nos jogadores de pôquer. Se um jogador tivesse informações completas sobre quem tem quais cartas, não cometeria erros. Como não há informações suficientes, os jogadores só podem ver as suas próprias cartas e apenas as que estão viradas para cima. Por não terem acesso às cartas dos outros jogadores, cometem erros.

Embora só possamos especular sobre os motivos pelos quais outras pessoas agem da maneira que agem no pôquer ou em qualquer outra situação, nosso maior ponto cego tende a ser o desconhecimento de nossas próprias fraquezas. Há uma famosa citação de Richard Feynman: “O primeiro princípio é que você não deve se enganar — e você é a pessoa mais fácil de enganar.”[1]

Não conseguimos enxergar nossas próprias fraquezas por três motivos principais.

Em primeiro lugar, esses defeitos podem ser difíceis de detectar porque fazem parte da maneira como estamos acostumados a pensar, sentir e agir. O comportamento falho se enraizou por meio de um longo processo de formação de hábitos. Esses defeitos fazem parte de quem somos, mesmo que não estejam alinhados com quem gostaríamos de ser.

Em segundo lugar, enxergar nossas falhas fere nosso ego — especialmente quando essas falhas são comportamentos profundamente enraizados. Elas são diferentes de deficiências como, digamos, a falta de uma habilidade técnica, porque parecem um referendo sobre o tipo de pessoa que pensamos ser. Somos possessivos em relação à imagem que temos de nós mesmos e tendemos a ignorar informações que desafiam nossa autoimagem.

Em terceiro lugar, temos uma perspectiva limitada. É muito difícil compreender um sistema do qual fazemos parte. Assim como você olha para trás, para o seu eu de dezesseis anos, e se pergunta o que estava pensando, seu eu futuro olhará para o seu eu atual e pensará a mesma coisa. Seu eu presente é cego para a perspectiva do seu eu futuro.

A perspectiva e a natureza humana dificultam a visão de nossas próprias falhas, enquanto que é fácil enxergar as falhas dos outros. Somos praticamente especialistas em identificar os pontos fortes e fracos de nossos colegas e amigos. É difícil aceitar, no entanto, que os outros também possam nos enxergar com a mesma clareza. Quando recebemos feedback sobre nossas fraquezas, surge uma rara oportunidade de aprimoramento e de nos aproximarmos do tipo de

pessoa que realmente desejamos ser. Aproveite essas oportunidades com sabedoria!

Pontos cegos no USS Benfold

A história do USS Benfold fornece um exemplo importante de como reconhecer e superar pontos cegos.[2]

O USS Benfold foi um dos navios de guerra com pior desempenho em toda a Marinha dos EUA. Comissionado em 1996 para servir na Frota do Pacífico, abrigava um dos arsenais de mísseis e tecnologia mais avançados da Marinha na época. Seu sistema de radar era tão avançado que podia rastrear um pássaro a oitenta quilômetros de distância. Sua missão era estar preparado para a guerra a qualquer momento. Mas estava falhando.

Apesar de carreiras militares brilhantes, os comandantes anteriores não conseguiram reverter o desempenho da embarcação. Grande parte do desempenho de um navio depende das pessoas, não da tecnologia.

Para um líder, nada é mais importante do que extrair o máximo da sua equipe. Muitas vezes, isso se resume a remover os obstáculos que limitam o potencial. Toda a tecnologia do mundo não vai te tornar melhor se as pessoas que a utilizam não estiverem engajadas.

O destino do USS Benfold mudou no dia em que Michael Abrashoff foi nomeado comandante. Ele tinha pouco mais de trinta anos quando a Marinha lhe ofereceu o Benfold, seu primeiro comando no mar. Na época, ele disse que o “navio disfuncional tinha uma tripulação mal-humorada que se ressentia de estar ali e mal podia esperar para sair da Marinha”. Mesmo assim, em menos de vinte meses, Abrashoff transformou o Benfold em um dos navios de melhor desempenho da Marinha. E ele fez isso dentro de uma hierarquia sufocante.

Mas como?

O mais incrível é que ele não fez isso. Ele não demitiu nem rebaixou ninguém. Não mudou a hierarquia. Não mudou nenhuma tecnologia. A única mudança real foi dentro dele mesmo. Ele começou a identificar seus possíveis pontos cegos e a olhar o mundo da perspectiva da tripulação.

Logo após assumir o comando, Abrashoff observou um dos tradicionais almoços de domingo a bordo e notou uma longa fila de marinheiros esperando para almoçar, enquanto os oficiais furavam a fila para se servir. Além disso, depois de receberem a comida, os oficiais iam para um convés reservado para comer, separados dos marinheiros. Imagine que você é um marinheiro a bordo e seu chefe

chega e fura a fila. Que mensagem isso transmite? Isso te motiva a se dedicar ao máximo ao trabalho? Te inspira a ter novas ideias para ajudar o navio?

“Os policiais não eram pessoas más”, lembra Abrashoff, “eles simplesmente não conheciam outra realidade. Sempre foi assim.” Em vez de abordar os policiais e dizer-lhes o que fazer (uma abordagem típica de comando e controle que raramente funciona a longo prazo), Abrashoff simplesmente foi até o final da fila.

Um oficial de suprimentos aproximou-se dele e disse: “Você não entendeu. Vá para o início da fila.” Abrashoff deu de ombros, dizendo que não lhe parecia certo. Ele esperou na fila, pegou sua comida e depois sentou-se com os marinheiros. No fim de semana seguinte, todos esperaram na fila e comeram juntos. Nenhuma ordem foi dada.

Desde o início, Abrashoff sabia que não se pode simplesmente ordenar que as pessoas sejam melhores. Mesmo que isso pareça funcionar, os resultados são de curto prazo e as consequências, enormes. Não importa se você está em um navio ou administrando uma empresa de manufatura. Você não aproveita a capacidade de adaptação, a inteligência e as habilidades das pessoas por meio de comando e controle.

“Mostre-me uma organização em que os funcionários assumem a responsabilidade e eu lhe mostrarei uma que supera seus concorrentes”, diz Abrashoff. “Os capitães precisam ver o navio da perspectiva da tripulação. Eles precisam tornar fácil e gratificante para os membros da tripulação expressarem a si mesmos e suas ideias.”[3]

Existe uma lacuna em nosso pensamento que surge da crença de que a maneira como vemos o mundo é a maneira como ele realmente funciona. É somente quando mudamos nossa perspectiva — quando olhamos para a situação pelos olhos de outras pessoas — que percebemos o que nos falta. Começamos a valorizar nossos próprios pontos cegos e a enxergar o que nos escapava.

CAPÍTULO 3.2

Protegendo-se com medidas de segurança

Existem muitas vulnerabilidades biológicas inerentes que podem prejudicar o bom senso: privação de sono, fome, fadiga, emoções, distração, estresse por se sentir pressionado pelo tempo e estar em um ambiente desconhecido são apenas alguns exemplos. Não podemos evitar nos encontrar nessas condições de tempos em tempos. Mas podemos implementar medidas de segurança para nos proteger de nossos erros quando isso acontecer.

As salvaguardas são ferramentas para nos protegermos de nós mesmos — das fraquezas que não temos forças para superar.

Aqui vai um exemplo simples. Imagine que você queira começar a ter uma alimentação mais saudável. Você torna essa tarefa exponencialmente mais difícil se viver em um ambiente pouco saudável — por exemplo, se sua despensa e geladeira estiverem cheias de comida não saudável. Livrar-se de toda essa comida não saudável é uma medida de segurança. Isso te protege de abrir impulsivamente um pacote de batatas fritas quando estiver com fome ou entediado. Claro, você ainda pode ir ao mercado e comprar batatas fritas, mas isso dá muito trabalho. Você precisa pensar, planejar e agir. No tempo que leva para fazer tudo isso, você pode repensar suas opções e escolher comer algo mais alinhado com seus objetivos de saúde.

Eliminar todos os alimentos não saudáveis da sua casa é um exemplo de estratégia de proteção: aumentar a "dificuldade" necessária para realizar algo que contrarie seus objetivos de longo prazo. Existem muitas estratégias de proteção, no entanto. Minhas favoritas incluem prevenção, criação de regras pessoais, elaboração de listas de verificação, mudança de perspectiva e tornar o invisível visível. Vamos falar sobre cada uma delas.

O primeiro tipo de salvaguarda visa prevenir problemas antes que eles aconteçam. Uma maneira de fazer isso é evitar a tomada de decisões em condições desfavoráveis. O estresse, por exemplo, contribui muito para decisões ruins. Alguns estudos mostraram que o estresse interrompe o processo de deliberação — ele prejudica a avaliação sistemática de alternativas necessária para uma tomada de decisão eficaz.[1]

Os Alcoólicos Anônimos têm uma ferramenta útil para seus membros. Chamam-na HALT — um acrônimo que significa Fome, Raiva, Solidão e Cansaço. Quando você sentir vontade de beber, eles dizem, pergunte a si mesmo se alguma dessas condições se aplica. Se sim, lide com o problema real — fome, raiva, solidão ou cansaço — em vez de recorrer à bebida.

Você pode usar os princípios do HALT como uma salvaguarda para a tomada de decisões em geral. Se você tiver que tomar uma decisão importante, pergunte a si mesmo: “Estou com fome? Estou com raiva ou emocionalmente abalado? Estou me sentindo sozinho ou estressado pelas circunstâncias, como estar em um ambiente desconhecido ou com pouco tempo? Estou cansado, com privação de sono ou fisicamente exausto?” Se a resposta for sim para alguma dessas perguntas, evite tomar a decisão, se possível. Espere por um momento mais oportuno. Caso contrário, seus instintos automáticos tomarão conta.

Estratégia de Salvaguarda 2: Regras Automáticas para o Sucesso

Escolhas reativas são respostas automáticas a um estímulo. A maioria dessas respostas ocorre abaixo do nível da consciência: nem sequer nos damos conta delas. Às vezes, conseguimos desacelerar o suficiente para suprimir nossas respostas arraigadas, mas isso exige muito esforço consciente de nossa parte. Felizmente, existe uma maneira mais fácil: criar novos comportamentos que ajudem você a conseguir o que deseja. Pense neles como regras automáticas para o sucesso.

Nada te obriga a aceitar os comportamentos e regras arraigados da tua educação e das tuas circunstâncias de vida. Podes decidir eliminá-los a qualquer momento e substituí-los por outros melhores.

Em minha conversa com o ganhador do Prêmio Nobel Daniel Kahneman, o padrinho dos vieses cognitivos e erros de pensamento, ele revelou uma maneira inesperada de melhorarmos nosso julgamento: substituir decisões por regras.[2] Acontece que as regras podem nos ajudar a automatizar nosso comportamento para nos

colocar em uma posição para alcançar o sucesso e atingir nossos objetivos.

Ao tomarmos decisões, muitas vezes pensamos nos objetivos que queremos alcançar e, a partir daí, identificamos os meios para atingi-los. Se você quer entrar em forma, começa a ir à academia e a se alimentar de forma mais saudável. Se quer economizar mais dinheiro, pode esconder parte do seu salário toda semana. Usamos nossa força de vontade para alcançar esses objetivos. Uma vez alcançados, frequentemente voltamos ao comportamento padrão que tínhamos antes. Eventualmente, percebemos que estamos de volta ao ponto de partida indesejado e, então, recomeçamos todo o processo.

Essa abordagem é falha. Ela envolve tomada de decisões e esforço constantes. Definir metas é necessário, mas não suficiente para alcançá-las. Você também precisa perseguir essas metas de forma consistente. Isso significa continuar fazendo escolhas diárias em busca de seus objetivos. Todos os dias, você precisa escolher entre se exercitar ou pular a sobremesa. À medida que essas escolhas se acumulam, fica mais difícil, e não mais fácil, fazer escolhas consistentes que o aproximem de seus objetivos e não o afastem deles.

Fazer todas essas escolhas exige muito esforço contínuo. Quando cedemos a algo que não queríamos fazer, oferecemos a nós mesmos desculpas convenientes: "Tive um dia longo", ou "Esqueci minha roupa de ginástica", ou "Tenho muita coisa para preparar para a reunião de amanhã". Com o tempo, fica mais fácil dar essas desculpas do que fazer as escolhas que nos levam aos nossos objetivos.

Quando se trata de saúde, assim como em muitos outros aspectos da vida, o ambiente influencia o comportamento. O ambiente torna um caminho mais fácil do que outro.[*] É mais fácil fazer escolhas alimentares saudáveis se os únicos alimentos disponíveis forem bons para você. Também é mais fácil manter um padrão consistente de escolhas se você estiver em seu ambiente familiar. Quando você está em um ambiente desconhecido, é mais difícil manter seus padrões de comportamento habituais, e é por isso que muitas pessoas param de se exercitar ou de se alimentar de forma saudável quando viajam.

Seu ambiente não se resume apenas ao espaço físico ao seu redor. Ele também inclui as pessoas. Às vezes, é difícil dizer não para alguém. Somos programados para querer ser aceitos pelos outros e temos medo de que dizer não faça com que gostem menos de nós. Dizer não repetidamente pode ser ainda mais difícil. Podemos dizer não quando um amigo nos oferece uma bebida açucarada depois do treino, mas se ele fizer isso três dias seguidos, acabamos cedendo. É da

natureza humana.

Também temos uma inclinação natural para nos encaixarmos em grupos. Pense em quantas vezes você acabou tomando um drinque social quando, na verdade, só queria água. Seus amigos ou colegas pediram primeiro — uma taça de vinho, por exemplo — e você, de alguma forma, se sentiu culpado por não pedir uma bebida também. Então, você pede vinho também e acaba cedendo em relação ao que realmente queria.

Por que não eliminar completamente as escolhas individuais e criar um comportamento automático — uma regra — que não exija nenhuma tomada de decisão no momento e que não gere resistência por parte dos outros? Por que não estabelecer uma regra de pedir uma bebida social apenas quando você realmente tiver vontade, e nunca apenas para se encaixar no que o grupo está fazendo?

Da mesma forma, suponha que seu objetivo seja beber menos refrigerante.[*] Em vez de decidir caso a caso se você vai beber refrigerante — algo que exige muito esforço e é propenso a erros — crie uma regra. Por exemplo, "Só bebo refrigerante no jantar de sexta-feira" ou talvez "Não bebo refrigerante de jeito nenhum". Ter uma regra significa não ter que decidir em todas as refeições. O processo é mais curto e menos propenso a erros.

Por uma peculiaridade da psicologia, as pessoas geralmente não questionam suas regras pessoais. Elas simplesmente as aceitam como características de quem você é. As pessoas questionam decisões, mas respeitam regras.

Kahneman me disse que sua regra favorita era nunca dizer sim a um pedido por telefone. Ele sabe que quer que as pessoas gostem dele, então quer dizer sim na hora, mas depois de preencher sua agenda com coisas que não o faziam feliz, decidiu ser mais vigilante sobre o que aceita fazer e por quê. Quando as pessoas lhe pedem coisas por telefone agora, ele diz algo como: "Preciso pensar a respeito e retorno". Isso não só lhe dá tempo para pensar sem a pressão social imediata, como também permite que muitos desses pedidos simplesmente sejam esquecidos, porque as pessoas optam por não dar continuidade. Ele raramente retorna o contato com essas pessoas e diz sim.[*]

Depois de conversar com Kahneman, passei algum tempo pensando em quais regras automáticas eu poderia criar para mim mesmo, para que meu desejo momentâneo não se sobrepusesse ao meu desejo final.

A maneira que encontrei para fazer isso foi imaginar uma equipe de filmagem me seguindo e documentando meu sucesso.[*]

Independentemente de ser bem-sucedido ou não, como eu agiria para mostrar a alguém que eu merecia meu sucesso? O que eu gostaria que eles vissem? O que eu estaria fazendo que não gostaria que eles vissem por vergonha ou constrangimento?

Quando realizo esse experimento com as pessoas, fico constantemente surpreso. Todos nós sabemos algo que poderíamos fazer para aumentar nossas chances de sucesso. E todos nós sabemos algo que podemos parar de fazer que também aumentaria nossas chances de sucesso.

Só porque não consigo controlar tudo o que preciso fazer, não significa que não possa controlar quando o faço. A versão de mim que eu gostaria que a equipe de filmagem visse estaria focada no que importa.

Partindo dessa premissa, decidi reservar um tempo todos os dias para me dedicar às oportunidades mais importantes. Imaginei a equipe de filmagem me observando preparar o café da manhã para as crianças e depois indo trabalhar. Embora esperassem reuniões e pessoas me pedindo coisas, o que veriam seria a ausência de ligações ou reuniões até o almoço, para que eu pudesse me concentrar na oportunidade mais importante. Foi daí que surgiu minha regra de não ter reuniões antes do almoço.[*]

Somos ensinados a vida toda a seguir regras, mas ninguém nunca nos contou como podemos criar regras poderosas que nos ajudem a conseguir o que queremos. Acho difícil ir à academia três vezes por semana, então minha regra é ir todos os dias. Não tenho vontade de ir à academia todos os dias. Aliás, às vezes detesto. Mas também sei que é mais fácil seguir minha regra do que quebrá-la. Quando se trata de academia, ir todos os dias é mais fácil do que ir alguns dias.

Criar regras pessoais é uma técnica poderosa para se proteger de suas próprias fraquezas e limitações. Às vezes, essas regras trazem benefícios surpreendentes.

Estratégia de Salvaguarda 3: Criando Atrito

Outra estratégia de proteção é aumentar o esforço necessário para realizar coisas que contrariam seus objetivos. Eu costumava me pegar checando meu e-mail sempre que tinha um segundo livre. Checava antes de sair da cama, no caminho para casa depois do trabalho, na fila do supermercado.

É fácil me convencer de que não sou o único, que todo mundo faz isso também. A descarga de dopamina de algo novo impede muitos de

nós de trabalharmos em nossas prioridades. Não se trata apenas de eu estar gastando muito tempo com e-mails, mas sim de que os e-mails poderiam roubar meu tempo do que é importante. O pior é que, muitas vezes, eu queria que eles me afastassem do que eu deveria estar fazendo.

Considere um relatório importante que precisei concluir no início da minha carreira. Eu chegava ao trabalho e, em vez de escrever o relatório, que era claramente a coisa mais importante a fazer, eu checava meu e-mail. Se houvesse algo na minha caixa de entrada que exigisse o mínimo de atenção, eu me convencia de que precisava fazer aquilo antes de começar o relatório. E, claro, quando terminava de ler o primeiro e-mail, já havia outros que precisavam de atenção. Não era difícil me convencer de que precisava fazer aquilo antes de começar. Só perto do fim do expediente é que eu finalmente me sentava para escrever o relatório, mentalmente exausto.

Se você parar para pensar por um segundo, verá que eu estava dedicando o meu pior lado a uma das coisas mais importantes que eu queria fazer. E-mails, que eu detesto mesmo nos melhores dias, estavam consumindo minha energia e criatividade. Muitos de nós fazemos isso com nossos parceiros também. Quando terminamos tudo o que precisamos fazer ao longo de um longo dia, estamos exaustos. E esse é o tempo que dedicamos ao nosso cônjuge, a pessoa mais importante de nossas vidas!

Se existisse uma receita para o desastre acumulado, seria dedicar o melhor de nós às coisas menos importantes e o pior de nós às mais importantes.

O caminho para quebrar maus hábitos é tornar o comportamento desejado o comportamento padrão. Para me manter em dia com o relatório, eu disse aos meus colegas que, até o relatório ser entregue, eu pagaria o almoço de todos se eles me pegassem com o e-mail aberto antes das 11h da manhã. Meu espírito competitivo e a minha relutância em pagar o almoço criaram atrito suficiente para me impedir de verificar o e-mail logo de manhã.

Eu trabalhava sem distrações a manhã toda. À tarde, respondia e-mails, atendia ligações e participava ou conduzia reuniões. É incrível a quantidade de coisas que eu conseguia fazer.

É fácil subestimar o papel que a facilidade desempenha na tomada de decisões. Como o comportamento segue o caminho de menor resistência, uma abordagem surpreendentemente eficaz é adicionar atrito nos momentos em que você se vê fazendo coisas que não quer fazer.

Outra estratégia de segurança é formular procedimentos operacionais para si mesmo, pois você sabe por experiência própria quando seus instintos tendem a se sobrepor à sua tomada de decisão. Esses instintos nos impedem de enxergar o que realmente está acontecendo e de reagir de maneira condizente com a nossa melhor autoimagem.

Já discutimos a criação de regras automáticas, como a resolução de Kahneman de não dizer sim a tudo por telefone e evitar tomar decisões importantes em condições desfavoráveis. No entanto, existem outros procedimentos de segurança eficazes que também nos obrigam a desacelerar no momento presente, criando um espaço para pensar com mais clareza sobre qualquer situação. Esses procedimentos nos fazem dar um passo para trás e perguntar: "O que estou tentando alcançar?" e "Isso está me aproximando ou me afastando do meu objetivo?". Essas parecem perguntas básicas, mas são frequentemente esquecidas no calor do momento.

Listas de verificação, por exemplo, oferecem uma maneira simples de substituir seus padrões. Pilotos revisam uma lista de verificação pré-voos sempre que voam. Cirurgiões revisam listas de verificação pré-operatórias sempre que operam. Você pode ter uma lista de verificação para arrumar as malas sempre que viaja. Em cada um desses casos, a lista de verificação atua como uma salvaguarda, forçando-nos a diminuir o ritmo do que estamos fazendo e voltar ao básico: "O que estou tentando realizar? E o que preciso para realizar isso?" Perguntas como essas são os limites que o manterão no caminho do sucesso.[*]

Estratégia de Salvaguarda 5: Mudando sua Perspectiva

Cada um de nós vê as coisas apenas de um ponto de vista particular. Ninguém consegue ver tudo. Isso não significa, porém, que não possamos mudar a forma como vemos as coisas em qualquer situação.

Em física, um referencial é um conjunto de coordenadas para observar eventos. Observadores diferentes ocupam referenciais diferentes, e o que é visível de um não é necessariamente visível de outro. Por exemplo, você ocupa um referencial se estiver sentado em um vagão de trem em movimento, enquanto eu ocupo um diferente se estiver parado na estação, observando seu trem passar. Dentro do seu referencial, você e o banco em que está sentado estão parados. Do meu, porém, você e o banco estão se movendo rapidamente.

Imagine agora que fosse possível para você mudar seu ponto de

vista. E se, por exemplo, eu estivesse transmitindo ao vivo a aproximação do seu trem? Você seria capaz de se ver e ver sua posição da minha perspectiva, obtendo mais informações sobre a sua situação que não seriam visíveis do seu ponto de vista atual. Suponha que seu trem estivesse em rota de colisão com um obstáculo nos trilhos à frente, visível apenas do meu ponto de vista. Do seu ponto de vista, tudo pareceria normal. Você não saberia que estava caminhando para um desastre. Mudar seu ponto de vista e ver as coisas da minha perspectiva lhe daria informações cruciais e permitiria que você tomasse medidas para evitar uma catástrofe.

O que se aplica ao exemplo do trem se aplica a muitos outros casos. Embora você possa estar sentado no sofá lendo este livro sem se mexer, do ponto de vista do sol, você está se movendo a 108.000 quilômetros por hora ao redor dele. Ter uma perspectiva externa da sua situação permite que você veja mais do que realmente está acontecendo. Mudar sua perspectiva muda o que você vê.

Mudar sua perspectiva é uma poderosa proteção contra pontos cegos. Anteriormente, vimos que Michael Abrashoff conseguiu reverter o desempenho do USS Benfold ao mudar sua perspectiva. Em vez de continuar a ver as coisas a partir da perspectiva estabelecida do Benfold — uma perspectiva na qual era normal que os oficiais tratassem os marinheiros como cidadãos de segunda classe — Abrashoff mudou sua perspectiva e passou a olhar as coisas da perspectiva dos marinheiros comuns e da justiça comum.

Certa vez, tive um colega de trabalho que também era meu amigo. Um dia, ele entrou no meu escritório com uma novidade. "Descobri o que estou fazendo de errado", disse ele. "Estou tão ocupado tentando provar a todos que estou certo que não consigo ver o mundo do ponto de vista deles."

O problema não era que ele não fosse inteligente. Ele era. Não era que ele não se esforçasse. Ele se esforçava. O problema era que ele não conseguia se relacionar com as outras pessoas porque nem sequer se esforçava para ver as coisas pelos olhos delas. Agora ele havia percebido isso e começara a mudar seu comportamento.

A partir daquele momento, sempre que conversava com alguém no trabalho, ele começava oferecendo suas impressões sobre como a outra pessoa via as coisas. Depois, perguntava: "O que eu deixei passar?"

Fazer essa pergunta é uma jogada inteligente. Implica que ele está aberto a correções e dá à outra pessoa a oportunidade de corrigi-lo. Um dos instintos humanos mais profundos é corrigir os outros, então,

ao fazer essa pergunta, ele facilita a interação com a outra pessoa. Assim, se a outra pessoa de fato o corrigir, isso revela quais fatores são mais importantes para ela.

Quando a outra pessoa termina de responder à primeira pergunta, meu amigo ainda não oferece suas próprias ideias imediatamente. Primeiro, ele pergunta algo como: "O que mais eu deixei passar?"

Essa abordagem à comunicação interpessoal é um exemplo de salvaguarda contra a mudança de perspectiva. Fazer as duas perguntas e ouvir as respostas que as pessoas lhe dão o força a ver as coisas pelos olhos dos outros. Dedicar tempo a isso o protege contra uma tendência que ele identificou como uma fraqueza.

Poucos meses após a mudança, ele se tornou um elo entre sua equipe e o resto da organização. Com o tempo, as pessoas começaram a pedir que ele acompanhasse seu chefe às reuniões. Quando seu chefe finalmente mudou de função, todos queriam que ele preenchesse a vaga. Ele nem precisou pedir.

CAPÍTULO 3.3

Como lidar com erros

Erros são inevitáveis na vida. Mesmo as pessoas mais habilidosas cometem erros, pois existem muitos fatores além do nosso conhecimento e controle que impactam nosso sucesso. Isso é especialmente verdadeiro quando estamos expandindo os limites do conhecimento ou do nosso potencial. Na fronteira do que podemos saber ou fazer, não há trilhas a seguir, pontos de referência familiares, marcos quilométricos ou mapas para nos guiar. Estamos avançando sem o benefício da experiência alheia. Erros acontecerão. Parte de assumir o controle de nossas vidas é gerenciar esses erros quando eles ocorrerem.

Quando as coisas não saem como gostaríamos, a maioria de nós tende a culpar o mundo em vez de a nós mesmos. Isso é uma forma do que os psicólogos chamam de viés de autoconveniência: uma tendência a avaliar as coisas de maneiras que protejam ou melhorem nossa autoimagem, como mencionei anteriormente ao discutir a autorresponsabilidade. Quando as pessoas têm sucesso em algo, tendem a atribuir esse sucesso à sua própria habilidade ou esforço: "Eu sou muito inteligente"; "Eu me esforcei muito"; "Eu conhecia todos os ângulos". Por outro lado, quando as pessoas fracassam em algo, tendem a atribuir o fracasso a fatores externos: "Meu chefe não gosta de mim", "A prova foi injusta", etc.

Em outras palavras: "Cara, eu estou certo. Coroa, eu não estou errado."

Se você obteve resultados indesejados, o mundo está lhe dizendo pelo menos uma de duas coisas:

- (a) você teve azar;
- (b) suas ideias sobre como as coisas funcionam estavam erradas.

Se você não teve sorte, tentar novamente com a mesma abordagem

deve levar a um resultado diferente. No entanto, quando você repetidamente não obtém os resultados desejados, o mundo está lhe dizendo para atualizar sua compreensão.

Muitas pessoas não querem ouvir que suas ideias estão erradas. Elas não querem ter consciência das falhas em seu raciocínio e preferem, em vez disso, seguir a vida como sonâmbulas. Fazem isso em parte porque reconhecer que suas ideias estão erradas é um golpe para sua autoimagem: é a prova de que não são tão inteligentes ou conhecedoras quanto acreditam ser. Esse é o ego em ação.

Se você quer saber se seu raciocínio está errado, precisa torná-lo visível. Tornar visível o que antes era invisível nos dá a melhor chance de enxergar o que sabíamos e o que pensávamos no momento em que tomamos uma decisão. Confiar na memória não funciona porque o ego distorce as informações para nos fazer parecer melhores do que realmente somos.

Quando você percebe que é hora de atualizar suas ideias, mudar suas crenças sobre o mundo exige muito esforço. Por isso, as pessoas tendem a ignorar o que o mundo está tentando lhes dizer. Elas continuam fazendo o que sempre fizeram e continuam obtendo os mesmos resultados. Essa é a inércia em ação.

Os erros nos apresentam uma escolha.

Como em tudo na vida, existem maneiras melhores e piores de lidar com erros. O mundo não para só porque você cometeu um erro. A vida continua, e você precisa seguir em frente também. Não dá para simplesmente desistir e ir embora. Há outras decisões a tomar, outras coisas a realizar, e esperamos que você não repita esse tipo de erro no futuro.

Todos cometem erros porque todos têm limitações. Até você. Tentar evitar a responsabilidade por suas decisões, suas ações ou suas consequências, no entanto, equivale a fingir que você não tem limitações. Uma coisa que diferencia as pessoas excepcionais da multidão é como elas lidam com os erros e se aprendem com eles e se tornam melhores como resultado.

Os erros nos apresentam uma escolha: atualizar nossas ideias ou ignorar as falhas que eles produziram e continuar acreditando no que sempre acreditamos. Muitos de nós escolhemos a segunda opção.

O maior erro que as pessoas cometem geralmente não é o erro inicial. É o erro de tentar encobrir e evitar a responsabilidade por ele. O primeiro erro é caro; o segundo custa uma fortuna.

Meus filhos aprenderam isso da pior maneira. Um dia, cheguei em casa e encontrei um pedaço estranho de vidro quebrado no chão. Mostrei-o e perguntei o que tinha acontecido, e eles alegaram que não sabiam de nada. Quando abri o lixo, porém, e movi uma folha de papel que parecia ter sido cuidadosamente colocada em cima, encontrei os restos de um vaso estilhaçado. Dei aos meus filhos uma última chance de mudar a história. Com toda a confiança que pré-adolescentes conseguem reunir, eles insistiram na mentira. Quando as consequências chegaram, não foi por quebrar o vaso, mas por mentir.

Existem três problemas em encobrir erros. O primeiro é que você não aprende se ignorar seus erros. O segundo é que escondê-los se torna um hábito. O terceiro é que encobrir os erros piora uma situação já ruim.

Admitir um erro e corrigir o rumo é uma forma de economizar tempo e evitar erros futuros. No entanto, os erros também oferecem oportunidades valiosas para se tornar a pessoa que você deseja ser, caso decida aprender com eles. Use essas oportunidades com sabedoria! Não as desperdice.

Os quatro passos para lidar com erros de forma mais eficaz são os seguintes: (1) aceitar a responsabilidade, (2) aprender com o erro, (3) comprometer-se a fazer melhor e (4) reparar o dano da melhor forma possível.

Passo 1: Aceitar a responsabilidade

Se você assumiu o controle da sua vida, precisa reconhecer qualquer contribuição que tenha dado para o erro e assumir a responsabilidade pelas consequências. Mesmo que o erro não seja inteiramente sua culpa, ainda é seu problema, e você ainda tem um papel a desempenhar para resolvê-lo.

Quando erros acontecem, a emoção automática tenta assumir o controle da situação. Ela tomará o poder se você deixar. Isso é o oposto de assumir o comando, deixando o rumo da sua vida à mercê de um capricho emocional. É essencial manter as emoções sob controle. Se você não trabalhou para desenvolver essa força, não há muito o que fazer. Por isso, é importante praticar continuamente.

Passo 2: Aprenda com o erro

Reserve um tempo para refletir sobre sua contribuição para o erro, explorando os diversos pensamentos, sentimentos e ações que o levaram a essa situação. Se for uma emergência e você não tiver

tempo para refletir no momento, certifique-se de voltar a isso mais tarde. Afinal, se você não identificar as causas do problema, não poderá corrigi-lo. E se não puder corrigi-lo, não poderá fazer melhor no futuro. Em vez disso, estará fadado a repetir o mesmo erro repetidamente.

Se você chegar a este ponto e se pegar culpando outras pessoas ou dizendo coisas como "Isso não é justo!" ou "Por que isso aconteceu comigo?", então você não assumiu a responsabilidade pelo erro. Você precisa voltar ao Passo 1.

Passo 3: Comprometa-se a fazer melhor

Elabore um plano para melhorar no futuro. Pode ser uma questão de desenvolver uma qualidade, como maior responsabilidade pessoal ou maior autoconfiança. Ou pode ser uma questão de implementar uma medida de segurança, como fez meu amigo e colega de trabalho quando percebeu que não estava conseguindo enxergar as coisas do ponto de vista dos outros. De qualquer forma, você precisa elaborar um plano para melhorar no futuro e segui-lo. Só assim você conseguirá mudar a forma como age e evitar repetir os erros do passado.

Passo 4: Repare o dano da melhor forma possível.

Na maioria das vezes, é possível reparar o dano causado por um erro. Quanto mais longo for o seu relacionamento com a pessoa e quanto mais consistente for o seu comportamento, mais fácil será a reparação. Isso não significa, porém, que aconteça instantaneamente. Assim como uma ferida leva tempo para cicatrizar, um relacionamento também leva tempo para se curar. Não basta aceitar o impacto do seu comportamento e pedir desculpas sinceramente. É preciso ser consistente em se esforçar para melhorar daqui para frente. Qualquer desvio repentino reverte rapidamente qualquer reparação.

Nem todos os erros são assim. Alguns erros têm consequências irreversíveis. O importante é não deixar que uma situação ruim piore ainda mais.

Um amigo meu é o gerente geral de uma grande equipe esportiva. Quando conversávamos sobre erros, ele me contou sobre um mentor que fez uma "troca ruim" por impulso, não por razão. Depois que o contrato foi assinado, não havia como voltar atrás. O mentor sabia que tinha sido um erro antes mesmo do jogador entrar em campo para o primeiro jogo. Sua voz interior, o sabotador interno que todos temos,

dizia que ele era um impostor e agora o mundo inteiro sabia disso. Dizia que ele era um idiota. Essa vizinha desfez anos de gestão excepcional de jogadores, corroendo sua confiança e paralisando-o, tornando-o incapaz de tomar decisões eficazes em situações de incerteza. Ele continuava pensando que coletar mais dados o ajudaria a eliminar a incerteza. Não demorou muito para que ele perdesse o emprego.

Os erros se tornam amarras se você não os aceitar. Parte de aceitá-los é aprender com eles e depois deixá-los para trás. Não podemos mudar o passado, mas podemos trabalhar para desfazer os efeitos que ele teve no futuro.

A história mais poderosa do mundo é aquela que você conta a si mesmo. Essa voz interior tem o poder de te impulsionar para frente ou te ancorar ao passado. Escolha sabiamente.

DECISÕES: PENSAMENTO CLAREZA EM AÇÃO

Se você optar por não decidir, ainda assim terá feito uma escolha. —
NEIL PEART

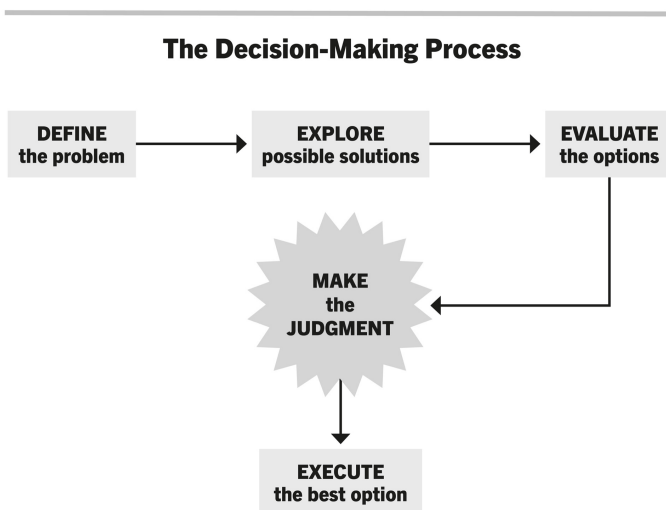
Depois de reprogramar seus padrões para criar espaço para o pensamento claro, você deve dominar a habilidade de tomar decisões.

Decisões são diferentes de escolhas. Se você seleciona casualmente uma opção dentre várias alternativas, você fez uma escolha. Se você reage sem pensar, você fez uma escolha inconsciente. Mas nenhuma dessas duas coisas é a mesma coisa que uma decisão. Uma decisão é uma escolha que envolve pensamento consciente.

A decisão = o julgamento de que determinada opção é a melhor.

Muitas vezes, o que parece um erro de julgamento em retrospectiva nem sequer é percebido como uma decisão no momento. Quando as opções automáticas se alinham, reagimos sem pensar. E essa reação nem sequer conta como uma decisão. Assim que percebemos a oportunidade de fazer uma escolha consciente, a questão passa a ser: como podemos tomar a melhor decisão possível?

A decisão em si deve representar o resultado do processo decisório. Esse processo consiste em ponderar as opções com o objetivo de selecionar a melhor, e é composto por quatro etapas: definir o problema, explorar possíveis soluções, avaliar as opções e, finalmente, tomar a decisão e executar a melhor opção. Discutiremos cada um desses componentes em detalhes ao longo deste capítulo.



The decision = the judgment that a certain option is the best one

Se você não aplicar esse processo, sua escolha não será necessariamente considerada uma decisão.

As crianças pequenas tendem a fazer escolhas sem qualquer tipo de avaliação. Às vezes, os adultos também fazem isso. Talvez seja porque temos que escolher tão rapidamente que não temos tempo para avaliar as opções. Ou talvez seja porque deixamos o hábito escolher por nós, a inércia de escolhas passadas nos guiando pelo momento presente sem que exploremos nossas opções. Ou talvez seja simplesmente porque deixamos nossas emoções escolherem sem nem percebermos — raiva, medo ou desejo momentâneos se antecipando à avaliação e nos impulsionando a agir sem pensar ou raciocinar.

Nenhum desses exemplos conta como decisão. Isso não significa que não sejamos responsáveis por eles. Somos sim! Significa simplesmente que não estamos raciocinando. Não estamos pensando conscientemente. Em vez disso, estamos reagindo e entregando nosso momento de decisão aos nossos instintos. É nesses momentos que muitas vezes fazemos algo contrário ao que decidiríamos ser melhor se tivéssemos raciocinado em vez de reagido. Quando reagimos sem razão, causamos mais problemas do que resolvemos. Se ao menos tivéssemos a visão retrospectiva do nosso eu futuro como temos a visão prospectiva agora!

Nem toda decisão ruim é tomada às pressas, assim como nem toda boa decisão é tomada lentamente. Não é tão simples assim.

As pessoas confundem a escolha com a tomada de decisão e o processo de tomada de decisão com indecisão. Parte do que torna difícil desacelerar e analisar um problema com raciocínio é que, para um observador externo, isso pode parecer inação. Mas a inação é uma escolha.

Quando as consequências são mínimas, a inação prejudica mais do que a pressa. Às vezes, é melhor simplesmente tomar uma decisão rápida e não perder tempo ponderando. Por que perder tempo avaliando se uma ação é inconsequente e seus efeitos são facilmente revertidos? Por exemplo, se houver dois racks de agachamento idênticos na academia e ambos estiverem momentaneamente livres, não faz diferença qual você escolher. Se você esperar para decidir, ambos serão ocupados por outra pessoa. Basta escolher um.

Quando as consequências são maiores, porém, a pressa pode ser prejudicial. Se uma ação pode ter um impacto significativo em sua vida ou em seus negócios, e seus efeitos são irreversíveis, você precisa decidir, e não apenas escolher. Nesses casos, a magnitude das perdas potenciais torna a tomada de decisão cuidadosa um investimento valioso do seu tempo. Nessas situações, avalie as opções e decida. Não escolha sem pensar.

As próximas seções descrevem algumas ferramentas para aprimorar o raciocínio na tomada de decisões. Elas não resolverão todos os problemas de tomada de decisão, pois nenhuma ferramenta é adequada para todas as situações; cada uma tem seus usos e limitações. Você precisa de várias ferramentas à sua disposição. Caso contrário, acabará resolvendo os problemas errados. Como diz o velho ditado: "Se a única ferramenta que você tem é um martelo, você tende a ver todos os problemas como pregos".

Saber usar essas ferramentas depende de manter seus padrões de pensamento sob controle para que você possa raciocinar. Se não conseguir, você simplesmente reagirá de acordo com um dos seus padrões. Embora possa obter os resultados desejados por um tempo, é apenas uma questão de tempo até que a falta de raciocínio o prejudique. Somente depois de dominar os padrões de pensamento é que as ferramentas que descrevo se tornam úteis.

Se você não consegue controlar esses impulsos — se se deixa influenciar facilmente pelas emoções, se não consegue se adaptar às mudanças, se valoriza mais estar certo do que fazer o que é melhor — então todas as ferramentas do mundo não vão te ajudar. Os padrões automáticos vão te dominar, sabotar seu processo de tomada de decisão e assumir o controle da sua vida.

Defina o problema

O primeiro princípio da tomada de decisões é que quem decide precisa definir o problema.[*] Se você não é quem toma a decisão, pode sugerir o problema que precisa ser resolvido, mas não cabe a você defini-lo. Somente a pessoa responsável pelo resultado o faz. Quem toma a decisão pode receber contribuições de qualquer pessoa — chefes, subordinados, colegas, especialistas, etc. No entanto, a responsabilidade de chegar ao fundo da questão — de separar os fatos das opiniões e determinar o que realmente está acontecendo — recai sobre essa pessoa.

A definição do problema começa com a identificação de duas coisas: (1) o que você quer alcançar e (2) quais obstáculos estão no caminho para alcançá-lo.

Infelizmente, as pessoas muitas vezes acabam resolvendo o problema errado.

Talvez você se identifique com este cenário, que já presenciei milhares de vezes ao longo dos anos. Um tomador de decisões reúne uma equipe diversificada para resolver um problema crítico e urgente. Há dez pessoas na sala, todas contribuindo com suas opiniões sobre o que está acontecendo — cada uma de uma perspectiva diferente. Em poucos minutos, alguém anuncia qual acredita ser o problema, a sala fica em silêncio por um instante... e então todos começam a discutir possíveis soluções.

Muitas vezes, a primeira descrição plausível da situação define o problema que a equipe tentará resolver.[*] Assim que o grupo encontra uma solução, o tomador de decisões se sente bem. Essa pessoa então aloca recursos para a ideia e espera que o problema esteja resolvido. Mas não está. Porque a primeira análise de um problema raramente revela qual é o problema real, e, portanto, o problema real não é resolvido.

O que está acontecendo aqui?

A tendência social nos leva a aceitar a primeira definição com a

qual todos concordam e a seguir em frente. Assim que alguém apresenta um problema, a equipe entra no modo "solução" sem sequer considerar se o problema foi definido corretamente. É isso que acontece quando você junta um grupo de pessoas inteligentes e perfeccionistas e pede que elas resolvam um problema. Na maioria das vezes, elas acabam não identificando o problema real e se concentrando apenas em um sintoma. Elas reagem sem raciocinar.

Muitos de nós aprendemos que resolver problemas é como agregamos valor. Na escola, os professores nos dão problemas para resolver, e no trabalho nossos chefes fazem o mesmo. Fomos ensinados a resolver problemas a vida toda.

Mas quando se trata de definir problemas, temos menos experiência. As coisas são frequentemente incertas. Raramente temos todas as informações. Às vezes, há ideias conflitantes sobre qual é o problema, propostas concorrentes para resolvê-lo e, consequentemente, muitos atritos interpessoais. Portanto, nos sentimos muito menos à vontade para definir problemas do que para resolvê-los, e a corrente social se aproveita desse desconforto. Ela nos incentiva a reagir em vez de raciocinar, a fim de provar que estamos agregando valor. Basta resolver um problema — qualquer problema!

O resultado: organizações e indivíduos perdem muito tempo resolvendo os problemas errados. É muito mais fácil tratar os sintomas do que encontrar a causa raiz, apagar incêndios em vez de preveni-los ou simplesmente adiar as coisas para o futuro. O problema dessa abordagem é que os incêndios nunca se extinguem, eles reacendem repetidamente. E quando você adia algo para o futuro, o futuro eventualmente chega.

Estamos mais ocupados do que nunca no trabalho, mas na maior parte do tempo o que estamos fazendo é apagar incêndios — incêndios que começaram com uma decisão inicial ruim tomada anos antes, que deveria ter sido evitada desde o início.

E como há tantos incêndios e tantas demandas sobre o nosso tempo, tendemos a nos concentrar apenas em apagar as chamas. No entanto, como qualquer campista experiente sabe, apagar as chamas não apaga o fogo. Como todo o nosso tempo é gasto correndo para apagar as chamas, não temos tempo para pensar nos problemas de hoje, o que pode criar a lenha para os incêndios de amanhã.

Os melhores tomadores de decisão sabem que a forma como definimos um problema molda a perspectiva de todos sobre ele e determina as soluções. O passo mais crítico em qualquer processo de tomada de decisão é definir o problema corretamente. Essa parte do

processo oferece insights valiosos. Como não se pode resolver um problema que não se compreende, definir o problema é uma oportunidade para absorver muitas informações relevantes. Somente conversando com especialistas, buscando opiniões de outras pessoas, ouvindo suas diferentes perspectivas e discernindo o que é real do que não é, o tomador de decisão poderá compreender o verdadeiro problema.

Quando você realmente entende um problema, a solução parece óbvia. Mais adiante, falaremos sobre os sinais que revelam quando as pessoas estão resolvendo um problema que não compreendem completamente.

Esses dois princípios seguem o exemplo dos melhores tomadores de decisão:

O princípio da definição: Assuma a responsabilidade por definir o problema. Não deixe que ninguém o defina por você. Esforce-se para compreendê-lo. Não use jargões para descrevê-lo ou explicá-lo.

O princípio da causa raiz: Identifique a causa raiz do problema. Não se contente em tratar apenas os sintomas.

Certa vez, assumi a chefia de um departamento onde o software travava com frequência. Para resolver o problema, era necessário reiniciar o servidor fisicamente. (A desvantagem de trabalhar em uma instalação ultrassecreta era a nossa falta de conectividade com o mundo exterior.)

Quase todos os fins de semana, alguém da minha equipe era chamado para resolver o problema. Invariavelmente, ele colocava o sistema em funcionamento novamente rapidamente. A interrupção era pequena, o impacto mínimo. Problema resolvido. Ou será que não?

Ao final do primeiro mês, recebi a fatura de horas extras para assinar. Aquelas visitas de fim de semana estavam custando uma pequena fortuna. Estávamos tratando o sintoma sem resolver o problema. Corrigir o problema real exigiria algumas semanas de trabalho, em vez de alguns minutos no fim de semana. Ninguém queria resolver o problema real porque era doloroso. Então, ficávamos apenas apagando as chamas e deixando o fogo reacender.

Uma ferramenta útil para identificar a causa raiz de um problema é perguntar a si mesmo: "O que teria que ser verdade para que esse problema não existisse?" Aqui está outro exemplo de como essa ferramenta pode ser usada:

A ASPCA é um dos maiores grupos de bem-estar animal dos

Estados Unidos. Ela estima que mais de 3 milhões de cães entram em abrigos a cada ano e são colocados para adoção. Aproximadamente 1,4 milhão deles são adotados com sucesso, mas isso deixa mais de 1 milhão de cães sem adoção nos EUA a cada ano.[*]

Há um número limitado de pessoas dispostas a adotar um animal de estimação, e um número limitado de animais que uma família pode cuidar. Portanto, a pergunta que a maioria dos abrigos enfrenta é: "Como podemos fazer com que mais pessoas adotem?". Mas responder a essa pergunta não contribui para uma solução a longo prazo.

Um abrigo adotou uma abordagem diferente. A fundadora do Downtown Dog Rescue em Los Angeles, Lori Weise, perguntou: "O que teria que acontecer para que houvesse menos cães para adoção?"[1] Weise analisou os dados e descobriu que 30% dos cães que chegavam aos abrigos eram entregues voluntariamente por seus donos. Ela constatou que, muitas vezes, donos carinhosos entregavam seus animais porque não tinham condições de alimentá-los e acreditavam que outra pessoa poderia cuidar melhor deles. Com essa percepção, uma solução melhor e mais permanente tornou-se evidente.

Weise iniciou um novo programa: sempre que uma família chegava para entregar um animal de estimação, a equipe perguntava se preferiam ficar com o animal. Se a resposta fosse sim, a equipe usava sua rede de contatos para ajudar a resolver o problema — fosse uma simples vacina antirrábica de dez dólares ou acesso a ração a longo prazo. Weise e sua equipe descobriram que, na verdade, era mais barato ajudar uma família a alimentar e cuidar de um animal de estimação do que mantê-lo no abrigo. Mais importante ainda, o programa permitiu que 75% das famílias que chegavam com a intenção de entregar seus animais acabassem ficando com eles permanentemente.

Identificar a causa raiz de um problema também se aplica aos negócios. Uma empresa pode achar que seu problema é a baixa quantidade de novas vendas e, por isso, mobiliza recursos para gerar novos leads. Mas e se a raiz do problema não for a geração de novas vendas? E se houver um problema com, digamos, o próprio produto? A causa raiz de qualquer problema desse tipo é a satisfação do cliente, e isso não significa necessariamente conquistar novos clientes. Pode ser também manter os clientes atuais satisfeitos. A forma como você define um problema muda a sua percepção.

Seus padrões estão sempre presentes e, apesar de seus esforços para seguir o Princípio da Definição e o Princípio da Causa Raiz, ainda é possível se desviar do caminho.

Existem duas maneiras de proteger esta etapa do processo de decisão contra nossos erros padrão: criar uma barreira de proteção e usar o tempo a seu favor.

Salvaguarda: Crie uma barreira de proteção entre problema e solução. Separe a fase de definição do problema no processo de tomada de decisão da fase de resolução do problema.

Um mentor meu me ensinou certa vez que a melhor maneira de evitar encontrar a solução perfeita para o problema errado no trabalho, quando há tempo disponível, é realizar duas reuniões separadas: uma para definir o problema e outra para encontrar a solução.

Os recursos mais preciosos em qualquer organização são o tempo e a capacidade intelectual dos seus melhores funcionários. Pedir duas reuniões separadas para encontrar uma solução para um problema que parecia óbvio para todos não é fácil de aceitar. Mas vale a pena. Utilizo essa estratégia há muitos anos e a vejo sendo usada repetidamente por pessoas que consistentemente tomam boas decisões. Assim que começam a implementá-la, percebem que realizar uma única reunião para ambas as tarefas apenas as torna vulneráveis à tendência social — ou suas equipes orientadas para a ação provavelmente gastarão apenas um ou dois minutos definindo o problema e o restante da reunião tentando resolvê-lo, ou todos começarão a sugerir soluções para suas próprias versões do problema. De qualquer forma, a reunião não será tão útil quanto deveria.

Ao dedicar tempo a compreender o problema, você percebe que está cercado por pessoas com conhecimentos que você não possui. Uma maneira de manter as reuniões curtas e evitar a repetição de informações já conhecidas é simplesmente perguntar a todos: "O que vocês sabem sobre este problema que os outros presentes não sabem?"

Essa pergunta faz as pessoas pensarem. Elas param de encher o ar com ideias que todos já conhecem e começam a explicar como pensam sobre o problema.

Vocês não só começam a aprender uns com os outros, como também passam a compreender o problema num nível mais profundo, porque começam a ver (e, com sorte, a apreciar) diferentes perspectivas. Mais tarde, quando se reúnem novamente na segunda reunião, as soluções muitas vezes tornam-se óbvias para todos. E como todos compreendem o problema, cada pessoa sabe como conduzir a

sua parte da organização de uma forma que o resolva para todos, e não apenas para si própria. Uma citação apócrifa, frequentemente atribuída ao filósofo Ludwig Wittgenstein, resume esta ideia: “Compreender é saber o que fazer.”[*]

Em ambientes operacionais, as pessoas agem rapidamente. Se você inserir processos em excesso nas decisões, perderá oportunidades que estão se esgotando. Mas ambientes de ritmo acelerado são um prato cheio para erros. É preciso desacelerar — mas não demais — e usar uma combinação de bom senso, princípios e salvaguardas para garantir que você esteja chegando à melhor resposta possível e pensando com clareza. Investigar e fazer perguntas mais profundas desacelera o processo o suficiente para aumentar drasticamente suas chances de resolver o problema certo.

Criar um espaço entre a definição de um problema e a sua solução também funciona a nível pessoal. Dedique tempo para compreender claramente qual é o problema antes de se aventurar na sua resolução. Muitas vezes, você descobrirá que a sua primeira tentativa de definir a questão subjacente raramente é a mais precisa.

Dica: Lembre-se de que escrever o problema torna o invisível visível. Anote o que você acha que é o problema e, em seguida, analise sua descrição no dia seguinte. Se você perceber que está usando jargões, é um sinal de que não compreende totalmente o problema. E se você não o compreende, não deveria tomar nenhuma decisão a respeito.

Vamos passar para a segunda forma de salvaguardar esta etapa do processo de tomada de decisão.

Para garantir a eficácia, use o teste do tempo. Verifique se você está atacando a causa raiz do problema, em vez de apenas tratar um sintoma, perguntando-se se a solução resistirá ao teste do tempo. Essa solução resolverá o problema permanentemente ou ele retornará no futuro? Se a resposta for a segunda opção, é provável que você esteja apenas tratando um sintoma.

Suponha, por exemplo, que o abrigo Downtown Dog Rescue, em Los Angeles, tivesse tentado resolver seu problema de superlotação promovendo uma campanha de adoção de cães na primavera, em vez de abordar uma das causas principais: a incapacidade dos donos de continuarem cuidando de seus cães. A campanha poderia ter conseguido reduzir o número de cães abrigados pelo abrigo na época, mas apenas temporariamente. Alguns meses depois, as instalações

estariam novamente superlotadas.

Soluções de curto prazo podem parecer sensatas no momento, mas nunca funcionam a longo prazo. Você tem a sensação de estar progredindo quando, na verdade, está apenas dando voltas em círculos. As pessoas se sentem atraídas por elas porque encontrar uma solução rápida sinaliza aos outros que estão fazendo algo. Esse é o padrão social em ação. Ele engana as pessoas, fazendo-as confundir ação com progresso, a voz mais alta com a voz certa e confiança com competência. O tempo acaba revelando que as soluções de curto prazo são apenas paliativos que mascaram problemas mais profundos. Não se deixe enganar!

Você pode direcionar sua energia para soluções de curto prazo ou para soluções de longo prazo, mas não para ambas. Qualquer energia canalizada para soluções de curto prazo consome a energia que poderia ser usada para encontrar uma solução de longo prazo.[2] Às vezes, soluções de curto prazo são necessárias para criar espaço para soluções de longo prazo. Apenas certifique-se de não apagar incêndios no presente que reacenderão no futuro. Quando o mesmo problema retorna repetidamente, as pessoas acabam exaustas e desanimadas porque nunca parecem fazer progresso real. Apague o fogo hoje para que ele não o queime amanhã.

Esses princípios, medidas de segurança e dicas evitarão que você ceda aos caprichos da rede social.

CAPÍTULO 4.2

Explore possíveis soluções

Depois de entender o problema, é hora de pensar em possíveis soluções — maneiras de superar os obstáculos para conseguir o que você deseja. A forma de encontrar possíveis soluções é imaginando diferentes futuros possíveis — diferentes maneiras pelas quais o mundo poderia se tornar.

Um dos erros mais comuns nesta fase do processo de tomada de decisão é evitar as duras realidades.

Em seu livro "Good to Great" (Empresas Feitas para Vencer), o autor Jim Collins narra sua entrevista com o Almirante James Stockdale. Durante a Guerra do Vietnã, Stockdale era o oficial militar americano de mais alta patente no notório campo de prisioneiros de guerra de Hôa Lò (apelidado sarcasticamente de "Hanoi Hilton"). Ele foi torturado mais de vinte vezes durante seus oito anos de prisão, sem data de libertação, sem direitos de prisioneiro e sem nenhuma garantia de que sobreviveria para rever sua família.

Quando Collins perguntou a Stockdale sobre os outros prisioneiros que não sobreviveram ao campo, o almirante destacou os otimistas. "Ah, eram aqueles que diziam: 'Vamos sair daqui até o Natal'. E o Natal chegava e passava. Depois diziam: 'Vamos sair daqui até a Páscoa'. E a Páscoa chegava e passava. Depois vinha o Dia de Ação de Graças, e então era Natal de novo. E morriam de desgosto."

Após uma longa pausa, ele se virou para Collins e disse: "Esta é uma lição muito importante. Você nunca deve confundir a fé de que prevalecerá no final — que você nunca pode se dar ao luxo de perder — com a disciplina para confrontar os fatos mais brutais de sua realidade atual, sejam eles quais forem."[1]

Collins chamou essa combinação de fé na vitória e disciplina para confrontar fatos brutais de Paradoxo de Stockdale. Ele diz que ainda guarda consigo a imagem mental de Stockdale advertindo os otimistas: "Não vamos sair daqui até o Natal; lidem com isso!"

Todos nós enfrentamos problemas difíceis. As opções padrão limitam nossa perspectiva. Elas restringem nossa visão de mundo e nos tentam a ver as coisas como gostaríamos que fossem, e não como elas são. Somente lidando com a realidade — a verdade, muitas vezes brutal, de como o mundo realmente funciona — podemos garantir os resultados que desejamos.

A pior coisa que podemos fazer diante de um problema difícil é recorrer ao pensamento mágico — enfiar a cabeça na areia e esperar que o problema desapareça sozinho ou que uma solução se apresente.

O futuro não é como o tempo. Não acontece simplesmente conosco. Moldamos o nosso futuro com as escolhas que fazemos no presente, assim como a nossa situação atual foi moldada pelas escolhas que fizemos no passado.

Onde quer que estejamos agora, isso reflete as escolhas e comportamentos do passado que nos trouxeram até aqui. Se estamos em um relacionamento feliz, podemos olhar para trás e ver os anos de esforço, comunicação, negociação, sorte e (possivelmente) terapia que nos trouxeram até este ponto. Se acordamos com os olhos cansados e a cabeça confusa, podemos ver como o consumo excessivo de álcool na noite anterior prejudicou nosso sono. Se administramos um negócio de sucesso, podemos ver como a gestão enxuta nos momentos certos, ou talvez a apostar tudo quando as coisas não estavam tão certas, contribuíram para o nosso sucesso atual.

Se ao menos tivéssemos a vantagem da retrospectiva para as decisões que tomamos hoje — se ao menos pudéssemos enxergar o presente com a mesma perspicácia e clareza que temos sobre o passado! O filósofo Søren Kierkegaard disse certa vez: "A vida só pode ser compreendida olhando para trás, mas deve ser vivida olhando para a frente."

Felizmente, existe uma maneira de converter a retrospectiva de amanhã na previsão de hoje. É um experimento mental que os psicólogos chamam de premortem. O conceito não é novo, tem origem na filosofia estoica. Sêneca usava a *premeditatio malorum* ("a premeditação dos males") para se preparar para os inevitáveis altos e baixos da vida. O objetivo não é se preocupar com os problemas, mas sim se fortalecer e se preparar para eles.

Os contratempos mais difíceis de enfrentar são aqueles para os quais não estamos preparados e que não esperamos. Por isso, é preciso antecipá-los e agir agora para evitá-los.

Muitas pessoas acham que são ruins em resolver problemas,

quando na verdade são ruins em antecipá-los. A maioria de nós não quer pensar em mais problemas; já temos problemas suficientes. Pensamos que, antes que coisas ruins aconteçam, receberemos um aviso, teremos tempo para nos preparar, estaremos prontos. Mas o mundo não funciona assim.

Coisas ruins acontecem com pessoas boas o tempo todo. Somos demitidos sem aviso prévio. Sofremos um acidente de carro. Nosso chefe entra no escritório e nos dá uma bronca. Uma pandemia se espalha pelo mundo. Sem avisos. Sem tempo para se preparar.

Realizar uma análise pré-morte pode não evitar todos os desastres, mas você se surpreenderá com quantos eles podem evitar. Veja como funciona.

O que poderia dar errado?

Imaginar o que pode dar errado não te torna pessimista. Te prepara. Se você não pensar nas coisas que podem dar errado, ficará à mercê das circunstâncias. Medo, raiva, pânico — quando a emoção te consome, a razão te abandona. Você apenas reage.

O antídoto é este princípio:

O princípio do mau resultado: Não imagine apenas o resultado futuro ideal. Imagine as coisas que podem dar errado e como você irá superá-las caso aconteçam.

Se você tem uma apresentação para a diretoria na próxima semana, imagine todas as maneiras pelas quais ela pode dar errado: E se a tecnologia falhar? E se eles não conseguirem encontrar a apresentação? E se o público não estiver engajado?

Não deixe nada de fora da consideração. Nada deve surpreendê-lo. Como disse Sêneca, “Precisamos prever todas as possibilidades e... fortalecer o espírito para lidar com as coisas que podem concebivelmente acontecer.”[2]

Quando coisas ruins acontecem, não há um aviso de dois minutos com um intervalo comercial para se preparar. Você tem que lidar com a situação conforme ela acontece. Os melhores tomadores de decisão sabem que coisas ruins acontecem e que não são imunes a elas. Eles não improvisam e reagem sem planejamento. Eles antecipam e criam planos de contingência. E, por estarem preparados, sua confiança não se abala. O investidor de capital de risco Josh Wolfe gosta de dizer: "O fracasso vem da incapacidade de imaginar o fracasso."[3]

Em resumo: pessoas que pensam no que provavelmente dará errado

e determinam as ações que podem tomar têm maior probabilidade de sucesso quando as coisas não saem como planejado.

Uma maneira inteligente de avaliar suas opções é usando o seguinte princípio.

O princípio do pensamento de segundo nível: Pergunte a si mesmo: "E depois?"

Ao resolver um problema, você gera uma mudança no mundo. Essa mudança pode estar alinhada com seus objetivos de longo prazo ou não. Por exemplo, se você está com fome e come uma barra de chocolate, resolve o problema imediato da fome, mas essa solução tem consequências: a inevitável queda de açúcar uma ou duas horas depois. Se seu objetivo a longo prazo é ser produtivo naquela tarde, a barra de chocolate não é a melhor solução para o seu problema imediato.

É verdade que comer uma barra de chocolate uma vez não vai arruinar sua dieta nem seu dia. Mas repetir esse pequeno erro de julgamento diariamente ao longo da vida não o colocará em posição de sucesso. Pequenas escolhas se acumulam. É por isso que o pensamento de segundo nível é necessário.

Pensamento de segundo nível

Dentro de cada um de nós, existe uma competição entre o nosso eu de hoje e o nosso eu de futuro.[*] O nosso eu de futuro muitas vezes quer que façamos escolhas diferentes das que o nosso eu de hoje quer fazer. Enquanto o seu eu de hoje se preocupa em vencer o momento presente, o seu eu de futuro se preocupa em vencer a geração. Cada uma dessas personalidades oferece uma perspectiva diferente sobre os problemas. O nosso eu de futuro vê os benefícios ou as consequências do acúmulo das nossas escolhas aparentemente insignificantes.

Você pode pensar no pensamento de primeiro nível como o seu eu atual e no pensamento de segundo nível como o seu eu futuro.

O pensamento de primeiro nível busca resolver o problema imediato sem levar em conta quaisquer problemas futuros que uma solução possa gerar. O pensamento de segundo nível analisa o problema do início ao fim. Ele olha além da solução imediata e pergunta: "E depois?"[*] A barra de chocolate não parece tão tentadora quando você responde a essa pergunta.

Não é possível resolver um problema de forma otimizada sem

considerar não apenas se ele atende aos objetivos de curto prazo, mas também aos de longo prazo. A negligência das consequências de segunda ordem nos leva, inconscientemente, a tomar decisões equivocadas. Não se pode garantir um futuro mais fácil pensando apenas na solução do problema atual, sem dar a devida atenção aos problemas que surgem durante o processo. Essa ideia fica evidente ao analisarmos a guerra dos EUA no Afeganistão.

De acordo com um relatório divulgado pelo Inspetor-Geral Especial para a Reconstrução do Afeganistão,

Muitas das instituições e projetos de infraestrutura construídos pelos Estados Unidos não eram sustentáveis. . . . Acreditava-se que cada quilômetro de estrada construído pelos Estados Unidos e cada funcionário público treinado serviria como trampolim para ainda mais melhorias e para permitir que o esforço de reconstrução eventualmente terminasse. No entanto, o governo dos EUA frequentemente falhou em garantir que seus projetos fossem sustentáveis a longo prazo. Bilhões de dólares destinados à reconstrução foram desperdiçados, pois os projetos não foram utilizados ou caíram em desuso. A necessidade de progresso rápido incentivou as autoridades americanas a identificar e implementar projetos de curto prazo com pouca consideração pela capacidade do governo anfitrião e pela sustentabilidade a longo prazo.[4]

Em contraste, aqui está um exemplo do Princípio do Pensamento de Segundo Nível em ação. A cliente do meu amigo — vamos chamá-la de Maria — é uma cientista de dados praticamente autodidata.[*] Ela galgou posições no mundo das startups e se tornou uma executiva razoavelmente bem-sucedida em uma empresa de tecnologia, onde trabalhou por cinco anos. Seu cargo desapareceu da noite para o dia, quando a empresa faliu.

Seus objetivos são continuar ganhando um salário de executiva (em torno de US\$ 180 mil por ano) enquanto trabalha em casa e tem um horário que lhe permita estar presente para a família. Idealmente, ela quer trabalhar para uma empresa comprometida com a responsabilidade social. Ela tem US\$ 100 mil no banco e quer ter um emprego em até dois anos, mas pode esperar até quatro. Atualmente, ela tem duas ofertas de emprego com salários menores do que deseja, e nenhuma delas a entusiasma muito. Ela está considerando voltar a estudar para fazer um mestrado na esperança de que isso lhe abra mais oportunidades de emprego, mas sabe que não conseguirá

conciliar os estudos com um emprego em tempo integral e ainda ter tempo para a família.

Vamos agora considerar algumas soluções possíveis. As opções de Maria incluem:

- Voltar para a faculdade para fazer um mestrado
- Aceitar uma das vagas de tempo integral que lhe foram oferecidas, com salário de 90 mil dólares por ano.
- Realizando alguns trabalhos de consultoria.
- Continuo buscando outras oportunidades de emprego em tempo integral.

Em seguida, considere as consequências imediatas dessas opções:

- Se Maria voltar para a escola, isso pode significar mais de trinta horas por semana dedicadas a atividades escolares. Isso significaria menos tempo para se dedicar ao trabalho remunerado ou à família.
- Se ela aceitar uma das vagas de tempo integral que lhe foram oferecidas, ela ganhará dinheiro e poderá pagar suas contas. Será muito menos do que ela deseja, mas ela poderá compensar isso apertando o orçamento e economizando mais para a aposentadoria.
- Se ela trabalhar como consultora, há muitas incógnitas. Ela não sabe quanta demanda existe por seus serviços, nem quanto poderia ganhar prestando-os.
- Se ela continuar procurando oportunidades de emprego em tempo integral, poderá perder as duas ofertas de trabalho que já recebeu. Ela precisa dar uma resposta em um prazo razoável.

Agora que temos uma noção das consequências imediatas das opções de Maria, é hora de aplicar o pensamento de segundo nível. Devemos considerar as consequências dessas consequências, a resposta para a pergunta: "E depois?"

Vamos aplicar o Princípio do Resultado Negativo ao analisarmos as opções, pensando não apenas no caso em que tudo corre bem, mas também no caso em que as coisas correm mal.

Maria volta para a escola:

- Se tudo correr bem: ela ganha uma bolsa de estudos, desenvolve uma ótima rede de contatos, adquire habilidades e abre muitas

portas para si mesma. O novo desafio, nesse caso, é transformar essas habilidades em um cargo que ela deseja e que seja bem remunerado.

- Se tudo correr mal: ela não adquire nenhuma habilidade que as pessoas realmente procuram e ainda se endivida no processo. O novo problema, nesse caso, é pagar as contas além das dívidas enquanto busca um emprego que se torna ainda mais difícil de encontrar.

Agora podemos ver que Maria precisa reunir mais informações para determinar se voltar para a escola é a melhor opção para ela:

- Se ela conseguirá ou não uma bolsa de estudos.
- Quão bem a escola está integrada à rede de contatos do setor privado.
- Se as pessoas estão contratando pelas habilidades que ela desenvolverá e pelo que estão dispostas a pagar.
- Quanto tempo levará para ela ganhar US\$ 180 mil por ano com as novas habilidades que terá?

Maria aceita uma das vagas de tempo integral que lhe foram oferecidas:

- Se tudo correr bem: ela ganha menos do que gostaria, mas há espaço para crescer na empresa. Nesse caso, surgem pelo menos três novos problemas: (1) descobrir como reduzir a diferença salarial e se aposentar quando quiser, (2) descobrir como subir na hierarquia da empresa e (3) encontrar oportunidades fora do trabalho para satisfazer seu desejo de responsabilidade social.
- Se as coisas correrem mal: ela estará em outro emprego pelo qual não é apaixonada e ganhando menos do que gostaria. O novo problema, neste caso, não é tão novo assim: ela estará mais ou menos na mesma situação em que se encontra agora, mas com alguma renda.

Aqui estão as informações adicionais que Maria precisa reunir para determinar se aceitar uma dessas vagas de tempo integral é a melhor opção para ela:

- As chances dela gostar do trabalho
- Suas chances de ascender na empresa
- Que experiência o trabalho lhe proporcionará para que ela possa

seguir em frente se quiser?

- Se ela pode voltar a estudar ou fazer trabalhos de consultoria enquanto exerce a função.

Maria realiza trabalhos de consultoria:

- Se tudo correr bem: Isso poderá levar à abertura do seu próprio negócio e a uma maior flexibilidade. O novo desafio, neste caso, é descobrir como expandir o negócio.
- Se tudo correr mal: as oportunidades de consultoria para ela serão escassas e ela perderá as ofertas de emprego. O novo problema, nesse caso, será descobrir qual será seu próximo passo. Ela estará na mesma situação de agora, mas com menos tempo: terá menos tempo para aceitar uma oferta.

Agora sabemos quais informações adicionais Maria precisa reunir para avaliar essa opção:

- Se as pessoas estão dispostas a pagar-lhe pelo seu conhecimento e habilidades atuais.
- Quanto eles estão dispostos a pagar

O exemplo de Maria ilustra um ponto importante sobre o pensamento de segundo nível: ele não só nos ajuda a evitar problemas futuros, como também revela informações necessárias para tomarmos decisões melhores — informações que nem sabíamos que precisávamos. É fácil se acomodar e achar que a informação certa vai aparecer por si só. Não vai!

Como proteger a fase de exploração de soluções

Só porque você pensou em algumas soluções, não significa que eliminou seus pontos cegos. O pensamento binário ocorre quando você considera apenas duas opções para um problema. À primeira vista, a escolha parece simples: lançamos o produto ou não. Aceitamos o novo emprego ou não. Casamos ou não. É preto no branco: "fazer" ou "não fazer". Não existe meio-termo.

Na maioria das vezes, porém, esse tipo de pensamento é limitante. Algumas decisões podem parecer se resumir a uma escolha entre isto ou aquilo, mas geralmente existe outra opção. Os melhores tomadores de decisão sabem disso e veem o pensamento binário como um sinal de que não compreendemos totalmente um problema — que estamos

tentando reduzir as dimensões do problema antes de entendê-las por completo.

Quando começamos a explorar um problema em detalhes, as coisas se tornam mais complicadas antes que as entendamos suficientemente bem para enxergar as alternativas.

Iniciantes na resolução de problemas tentam reduzir uma decisão a apenas duas opções porque isso cria a falsa sensação de que chegaram à essência do problema. Na realidade, eles simplesmente pararam de pensar. E você nunca deve parar de pensar! Iniciantes não conseguem enxergar as complexidades de um problema que são evidentes para um mestre. Mestres veem a simplicidade escondida na complexidade. Como Frederic Maitland teria escrito certa vez: "A simplicidade é o resultado final de um trabalho árduo e longo, não o ponto de partida". Quando reduzimos o problema a soluções simplistas, precisamos verificar se somos realmente mestres e não iniciantes.

Isso nos leva ao próximo princípio da resolução eficaz de problemas:

O princípio 3+: Force-se a explorar pelo menos três soluções possíveis para um problema. Se você perceber que está considerando apenas duas opções, force-se a encontrar pelo menos mais uma.

A abordagem binária é tão confortável quanto passiva. O esforço de adicionar uma terceira opção nos obriga a sermos criativos e a realmente analisarmos o problema a fundo. Mesmo que não escolhamos a terceira opção, o fato de nos forçarmos a desenvolvê-la nos ajuda a compreender melhor o problema. Isso nos dá mais oportunidades de alinhar nossas decisões aos nossos objetivos, oferece mais opções no futuro e aumenta as chances de ficarmos mais satisfeitos com nossa decisão mais adiante.

Existem duas salvaguardas contra o pensamento binário. A primeira é esta:

Medida de precaução: Imagine que uma das opções esteja descartada. Analise cada uma das opções que você está considerando e, uma de cada vez, pergunte-se: "O que eu faria se isso não fosse possível?"

Imagine que você está pensando no que fazer em relação a um emprego onde não se dá bem com um colega. O pensamento binário lhe diz para ficar ou sair. Imaginar que uma das opções está

descartada força você a enxergar o problema de forma diferente. Imagine que, por algum motivo, não há absolutamente nenhuma maneira de pedir demissão: você precisa ficar. Agora você é forçado a ver as coisas por uma nova perspectiva. O que você poderia fazer para tornar o trabalho diário mais agradável, apesar do problema com seu colega? O que você poderia fazer para permanecer no emprego e ainda assim se aproximar de seus objetivos? O que você poderia fazer para ter mais opções no futuro, para não se sentir impotente? Talvez ficar signifique ter uma conversa difícil com seu chefe e seu colega, que você ainda não teve. Talvez signifique pedir transferência para outro departamento. Talvez signifique perguntar ao seu chefe se você pode trabalhar remotamente.

Agora, tente olhar para essa situação de outra perspectiva. Imagine que, por algum motivo, não há absolutamente nenhuma maneira de você permanecer no seu emprego: você precisa sair. O que você faria? Ligaria para antigos clientes para ver se eles precisam de ajuda? Entraria em contato com pessoas da sua rede de contatos para ver se elas poderiam te apresentar a alguém na empresa delas? Exploraria todas as possibilidades até encontrar uma situação melhor?

Às vezes, não podemos fazer o que queremos quando queremos, como, por exemplo, deixar um emprego que se tornou insuportável. Mas isso não significa que estamos presos. Sempre podemos fazer algo para seguir em frente, colocando-nos em uma posição melhor para obter mais do que desejamos e menos do que não desejamos. Se não podemos deixar nosso emprego, podemos pelo menos melhorá-lo. Se não podemos ficar, podemos nos preparar para sair. Reformular o problema nos mostra o próximo passo.

Lembre-se: limitar-se ao pensamento binário antes de compreender completamente um problema é uma simplificação perigosa que cria pontos cegos. Dualidades falsas impedem que você veja caminhos alternativos e outras informações que poderiam mudar sua perspectiva. Por outro lado, eliminar uma das duas opções claras força você a reformular o problema e a sair do impasse.

Eis a segunda medida de segurança contra o pensamento binário:

Salvaguarda: Crie opções do tipo "Ambos". Tente encontrar maneiras de combinar as duas alternativas. Pense não em termos de escolher entre X ou Y, mas sim em ter ambos, X e Y.

Toronto, se refere a essa técnica como pensamento integrativo.[5] Em vez de lidar com opções binárias aparentemente opostas, combine-as. Opções simplistas do tipo "Ou isto ou aquilo" se tornam opções integrativas do tipo "Ambos e aquilo". Você pode reduzir custos e investir em uma melhor experiência do cliente. Você pode permanecer no seu emprego e começar um negócio paralelo. Você pode gerar resultados para seus acionistas e proteger o meio ambiente.

F. Scott Fitzgerald disse certa vez: "A prova de uma inteligência de primeira classe é a capacidade de manter duas ideias opostas na mente ao mesmo tempo e ainda assim ser capaz de funcionar. Deve-se, por exemplo, ser capaz de ver que as coisas são desesperadoras e, ainda assim, estar determinado a mudá-las."

Ao contrário de Fitzgerald, porém, não acho que seja preciso ter uma inteligência excepcional para encontrar opções do tipo "Ambos-e". A capacidade de encontrar soluções combinatórias não é exclusividade de pessoas talentosas. É uma habilidade que pode ser aprendida e usada; é apenas uma habilidade que não é ensinada. A chave é aprender a conviver com a tensão incômoda entre ideias opostas por tempo suficiente para perceber que existe uma solução que combina os melhores elementos de ambas. E é disso que se trata o pensamento integrativo.

Pode ser desafiador pensar dessa forma, mas é quase sempre possível. Uma área em que costumamos ser bastante bons em pensamento integrativo é o planejamento de férias. Perguntamos a todos os envolvidos o que eles querem fazer e, em seguida, tentamos encontrar um lugar que tenha tudo. É por isso que resorts ou cruzeiros oferecem uma longa lista de atividades: quanto mais variedade, mais atraentes eles são para grupos com interesses diversos. Os hóspedes nesses lugares raramente enfrentam uma escolha difícil entre, digamos, a praia ou a piscina. Eles podem ter os dois.

Você pode aplicar o mesmo raciocínio a outras áreas da sua vida, incluindo sua carreira. A solução para um emprego insatisfatório raramente se resume a uma única opção: ficar ou sair, mesmo que pareça assim a princípio. Você pode permanecer no emprego e começar a expandir sua rede de contatos. Você pode se candidatar a vagas de emprego e fazer um curso à noite para adquirir uma nova habilidade. Você pode iniciar um projeto criativo e se dedicar mais ao seu trabalho atual para ter a válvula de escape criativa que precisa.

Roger Martin expressou isso da seguinte forma: "Pensadores que exploram ideias opostas para construir uma nova solução desfrutam de uma vantagem inerente sobre pensadores que só conseguem

considerar um modelo por vez." Ele está certo. Pensadores integrativos não apenas constroem uma vantagem, como também tendem a obter ganhos exponenciais porque se libertam das formas tradicionais de pensar.

Considere Isadore Sharp, criador da luxuosa rede de hotéis Four Seasons. O primeiro empreendimento de Sharp foi um pequeno hotel à beira da estrada nos subúrbios de Toronto. O segundo foi um grande hotel para convenções no coração da cidade. Cada propriedade representava um dos modelos operacionais convencionais da época: ou optar por um modelo pequeno, com foco no atendimento personalizado, ou por um modelo grande, com foco nas comodidades. A indústria hoteleira estava presa a um pensamento binário. Em vez de escolher entre um e outro, Sharp combinou a intimidade de um hotel pequeno com as comodidades de um grande. Nesse processo, ele criou uma nova forma de operar e uma das redes hoteleiras mais bem-sucedidas de todos os tempos.

Nossa vida pessoal também se beneficia do pensamento "ambos". Por exemplo, muitas vezes esperamos que nossos parceiros atendam a 100% das nossas necessidades emocionais. Isso é muito para pedir de qualquer pessoa, e muitos de nós enfrentamos desafios nos relacionamentos quando as decepções inevitavelmente surgem. Mas, em vez de perguntar "Devo ficar ou ir embora?", pergunte-se: "Existe alguém que possa suprir algumas das necessidades emocionais que meu parceiro não consegue? Existe algum colega de trabalho com quem eu possa desabafar? Tenho algum amigo que compartilhe esse interesse ou que queira fazer esse curso comigo?".

Ao pensarmos em adicionar pessoas às nossas vidas, começamos a abrir opções do tipo "Ambos-e-Outros". Assim, em vez da típica dicotomia nos relacionamentos, "Devo ficar ou ir embora?", começamos a nos perguntar: "Quem mais posso incluir na minha vida para me ajudar em tudo, além do que meu parceiro faz bem?".

Não precisamos de muitas opções adicionais, apenas de algumas realmente boas. Quando você se pega dizendo "Ou X ou Y", significa que está entrando no caminho estreito entre a cruz e a espada — uma decisão binária. Investigar a fundo e se forçar a adicionar alternativas viáveis permite que você enxergue soluções que talvez não tenha considerado antes.

Custos de oportunidade

Pensar melhor não significa preencher seu cérebro com respostas para

perguntas que você já viu antes. Não se trata de memorizar o que fazer e quando. Também não se trata de deixar que outras pessoas pensem por você. Trata-se de olhar além do óbvio e enxergar o que está oculto.

O mundo real está repleto de escolhas difíceis, algumas óbvias e outras ocultas. Os custos de oportunidade são as escolhas ocultas que os tomadores de decisão muitas vezes têm dificuldade em avaliar. Toda decisão envolve pelo menos uma delas. Como nem sempre podemos fazer tudo o que queremos, escolher uma coisa geralmente significa abrir mão de outra. A capacidade de avaliar as escolhas ocultas é parte do que diferencia os grandes tomadores de decisão dos demais. É também um elemento fundamental da liderança.

Charlie Munger disse isto da seguinte forma: “As pessoas inteligentes tomam decisões com base nos custos de oportunidade... são as suas alternativas que importam. É assim que tomamos todas as nossas decisões.”[6]

Aprimorar nosso pensamento não se resume a ter as respostas para perguntas que já enfrentamos. Não se trata de memorizar um conjunto de ações predeterminadas. Não se trata de depender de outros para pensar por nós. Trata-se de mergulhar mais fundo, além da superfície, e descobrir o que está oculto aos nossos olhos.

Muitas pessoas se concentram apenas no que podem ganhar ao escolher uma opção e se esquecem de levar em conta o que podem perder ao abrir mão de outra. Mas a capacidade de avaliar esses custos é um dos fatores que diferencia os grandes tomadores de decisão dos demais.

Um dos meus exemplos favoritos disso é uma história sobre Andrew Carnegie. Quando Carnegie era jovem e relativamente inexperiente em seu trabalho na Pennsylvania Railroad, houve um grave acidente de trem que deixou vagões espalhados pelos trilhos e paralisou todo o sistema. O chefe de Carnegie estava ausente, então ele próprio teve que decidir como lidar com o evento. Limpar os vagões salvaria grande parte da carga, mas seria uma operação longa e custosa, além de suspender todo o tráfego ferroviário por dias. Carnegie percebeu que uma paralisação de vários dias em todo o sistema não compensava o custo da carga e dos vagões. Ele enviou um bilhete ousado assinado em nome de seu chefe: “Queimem os vagões!” Quando o chefe de Carnegie soube de sua escolha, imediatamente a tornou o método rotineiro para lidar com emergências semelhantes no futuro.[7]

Analisar os custos de oportunidade é uma das coisas mais eficazes

que você pode fazer nos negócios na vida. A melhor maneira de explorar suas opções é levar em consideração todos os fatores relevantes. E isso não é possível sem considerar os custos de oportunidade.

Existem dois princípios relativos aos custos de oportunidade. O primeiro é o seguinte:

O princípio do custo de oportunidade: considere quais oportunidades você está deixando de lado ao escolher uma opção em vez de outra.

O segundo princípio está intimamente relacionado:

O princípio das 3 lentes: Veja os custos de oportunidade através destas três lentes: (1) Comparado com o quê? (2) E depois com o quê? (3) À custa de quê?[*]

Para a maioria de nós, a primeira perspectiva é a padrão, porque os custos são diretos e visíveis. Por exemplo, pense na compra de um carro. Se você for como a maioria das pessoas, consegue reduzir a decisão a algumas opções rapidamente: “O Tesla vai ser muito estiloso e econômico, mas será bom para viagens longas? Um BMW é lindo e tem mais espaço para bagagem, mas será que um veículo a gasolina está ficando para trás? Devo comprar o carro de US\$ 42.000 ou o de US\$ 37.000?” Quando comparamos os dois modelos, focamos no que os US\$ 5.000 adicionais nos proporcionam em termos de recursos e nos esquecemos de analisar a escolha pelas outras duas perspectivas.

Ao analisarmos a escolha sob a segunda perspectiva, consideramos os custos adicionais que surgirão após a seleção de uma opção — por exemplo, como precisaremos carregar o Tesla, seus custos operacionais anuais previstos, sua durabilidade e quantas viagens longas faremos anualmente. Ao analisarmos a escolha sob a terceira perspectiva, consideramos o que mais poderíamos fazer com esses US\$ 5.000. Estaríamos abrindo mão de férias em família? E os dividendos que poderíamos receber se investíssemos o dinheiro? E a economia que faríamos ao amortizar o financiamento imobiliário? E uma reserva de emergência para o caso de perdermos o emprego? Analisar sob todas as três perspectivas nos ajuda a tomar uma decisão melhor.

O dinheiro não é o único custo de oportunidade a ser considerado. É apenas o mais direto e visível, e por isso as pessoas tendem a se concentrar nele. Elas se convencem de que o que é fácil de ver é tudo

o que importa. Mas, em muitos casos, o verdadeiro valor de refletir sobre os custos de oportunidade reside em compreender os custos indiretos e ocultos.

O tempo não é tão fácil de visualizar quanto o dinheiro, mas é igualmente importante. Suponha que sua família esteja crescendo e chegou a hora de se mudar. Mudar-se para o subúrbio lhe proporcionará uma casa maior, com um quintal maior para as crianças, e será mais barato do que comprar um apartamento menor no centro da cidade, com um quintal minúsculo. Nessa situação, muitas pessoas pensam em quanto dinheiro economizarão ao se mudarem para o subúrbio e se deixam levar pela ideia feliz de cruzar a porta de sua nova casa pela primeira vez. Mas essa maneira de pensar enxerga a situação apenas pela primeira perspectiva. Ela não revela os custos menos óbvios de se viver no subúrbio. Quando aplicamos as outras duas perspectivas, começamos a ver esses custos com mais clareza.

Vamos analisar a segunda perspectiva. Suponha que você compre aquela casa no subúrbio. Pergunte-se: "E depois?". Como suas circunstâncias mudarão se você escolher essa opção? Para começar, seu trajeto para o trabalho pode ser diferente. Talvez passe de meia hora previsível em cada sentido para uma hora e meia imprevisível.

Agora, aplique a terceira perspectiva. Pergunte-se: "À custa de quê?" O que você não poderá fazer por estar gastando duas ou três horas a mais por dia no trânsito? Você passará menos tempo com seus filhos e seu cônjuge? Do que você perderá por não estar com eles? Você poderá aproveitar o trajeto para aprender um novo idioma ou ler uma boa obra literária, ou terá que lidar com a frustração e o estresse de dirigir? Com o tempo, qual opção é melhor para sua saúde mental e física?

Dica: Se você estiver com dificuldades para avaliar os custos de oportunidade, às vezes ajuda atribuir um preço a eles. Por exemplo, atribuir um preço àquelas duas ou três horas extras por dia gastas no trajeto casa-trabalho tornará esses custos mais visíveis e fáceis de avaliar.

Lembre-se, porém, que precificar coisas cujos custos são difíceis de avaliar é apenas uma ferramenta. Como qualquer ferramenta, é útil para algumas tarefas, mas não para todas. É uma tentativa de tornar o invisível visível. Às vezes, existem fatores importantes aos quais simplesmente não se pode atribuir um preço sem distorcer grosseiramente as compensações. Como Einstein teria dito: "Nem tudo

que pode ser contado conta, e nem tudo que conta pode ser contado". Veremos mais adiante que avaliar esses fatores "inestimáveis" é algo que os tomadores de decisão mais sábios dominam.

CAPÍTULO 4.3

Avalie as opções

Você elaborou algumas soluções potenciais em detalhes. Cada uma sugere um curso de ação que pode funcionar. Agora você precisa avaliar as opções e escolher aquela que tem maior probabilidade de facilitar o futuro. Há dois componentes aqui: (1) seus critérios para avaliar as opções e (2) como você os aplica.

Cada problema tem seus próprios critérios específicos. Alguns dos mais comuns incluem custo de oportunidade, retorno sobre o investimento (ROI) e probabilidade de alcançar o resultado desejado, mas existem muitos outros. Quando você entende o problema, os critérios ficam evidentes. Recentemente, realizei uma reforma. Alguns dos meus critérios incluíam a experiência da equipe, a disponibilidade, o ritmo demonstrado em projetos anteriores e a qualidade da mão de obra.

Se você estiver com dificuldades para determinar critérios específicos, isso indica que ou você não compreende realmente o problema, ou não entende as características gerais que os critérios devem ter. Essas características incluem o seguinte:

Clareza: Os critérios devem ser simples, claros e isentos de jargões.

Idealmente, você deveria ser capaz de explicá-los a uma criança de doze anos.

Promoção de objetivos: Os critérios devem favorecer apenas as opções que alcancem o objetivo desejado.

Decisividade: Os critérios devem favorecer exatamente uma opção; não podem resultar em empate entre várias.

Critérios que não atendem a essas condições frequentemente levam a erros de tomada de decisão. Quando os critérios são muito complexos, as pessoas têm dificuldade em saber como aplicá-los. Quando são

ambíguos, as pessoas têm carta branca para interpretá-los da maneira que lhes convier. Como resultado, acabam aplicando os critérios de maneiras diferentes, com base no que desejam ou em como se sentem no momento. Seu processo de tomada de decisão se torna um campo fértil para a emoção.

Ao tomar decisões no trabalho, critérios ambíguos ou repletos de jargões se prestam a debates intermináveis sobre seu significado. Partimos do pressuposto de que todos compartilham o mesmo entendimento sobre o que essas palavras e frases significam. Mas não compartilham. Presumimos que nossas próprias definições não mudarão. Mas podem mudar. O que uma palavra como "estratégico" significa para uma pessoa muitas vezes é diferente do que significa para outra. Como resultado, critérios ambíguos impedem que os tomadores de decisão distingam quem está certo de quem está errado, e forçam debates sobre semântica em vez de qual solução potencial é a melhor.

Outras vezes, os critérios não promovem o objetivo. Isso geralmente ocorre devido a padrões sociais. Um exemplo comum é quando líderes tomam decisões sobre contratação ou promoção com base não nas qualificações de alguém, mas em sua personalidade agradável. Ser gentil não é o mesmo que ser bom no trabalho. Usar a gentileza como critério em decisões de pessoal frequentemente não promove os objetivos da organização.

Às vezes, os critérios podem promover o objetivo errado — direcionando uma equipe para o que ela pode fazer mais rapidamente, talvez, em vez do que é melhor para a empresa a longo prazo. Um exemplo trágico disso ocorreu em janeiro de 1986.

O lançamento do ônibus espacial Challenger estava programado para dali a poucas semanas. A NASA vinha tentando consolidar o ônibus espacial como um meio confiável para realizar missões comerciais e científicas no espaço e, para isso, adotou um cronograma de lançamentos incrivelmente ambicioso. A NASA coordenou com o presidente Ronald Reagan o lançamento do ônibus espacial para o mesmo dia de seu discurso sobre o Estado da União. O plano era que fosse um evento midiático espetacular, com escolas de todo o país ansiosas para receber suas primeiras aulas de ciências vindas do espaço sideral.

Mas dias antes do lançamento, durante uma reunião pré-voo, engenheiros da Morton Thiokol, uma empresa contratada para o projeto Challenger, estavam gritando e em lágrimas. Eles sabiam que as temperaturas previstas para a data do lançamento provavelmente

seriam muito baixas para que os anéis de vedação do ônibus espacial funcionassem corretamente. Se os anéis de vedação falhassem, o resultado seria catastrófico. Eles queriam tempo para corrigir o problema ou esperar por temperaturas mais amenas para o lançamento e imploraram à NASA que adiasse o lançamento. Seus apelos foram rejeitados. "Estou horrorizado com sua recomendação", disse um funcionário da NASA. "Quando vocês querem que eu lance? Em abril do ano que vem?", disse outro.[1] A maioria de nós que viveu os anos 80 se lembra do que aconteceu em seguida: o Challenger explodiu setenta e três segundos após a decolagem. Os critérios para a decisão da data de lançamento deveriam, obviamente, ter se concentrado em promover a segurança, e não a velocidade.

A inércia também pode nos levar a adotar critérios que não promovem o alcance de metas. Por exemplo, a alta administração pode não perceber que as condições de mercado mudaram. Em vez de dedicar tempo para entender as novas condições e ajustar seus critérios de acordo, continua usando os mesmos critérios do passado, mesmo que esses critérios não promovam o alcance de metas no presente.

Os critérios também podem não ser decisivos. Se não ajudam a restringir as opções, não são úteis. Critérios indecisos são outro sinal de que você não compreende totalmente o problema e está agindo por medo de estar errado. Essa postura social se aproveita de pessoas que não querem assumir a responsabilidade pelos resultados ou que não têm ideias claras sobre o que desejam.

Imagine que você está escolhendo um restaurante para jantar com um grupo de amigos. Alguém vai sugerir algo — como comida mexicana — e inevitavelmente outra pessoa vai dizer: "Comi comida mexicana ontem à noite". Aí você ouve: "Que tal salada?" e alguém responde: "Estou com muita fome para salada". E assim por diante, até não aguentar mais: as pessoas dizem o que não querem até que o grupo esteja com tanta fome que acabe escolhendo o que for mais conveniente. Já vi essa situação se repetir tantas vezes que chega a ser cômico. (Preste atenção da próxima vez que isso acontecer com você!)

O problema é que, em muitos casos, critérios puramente negativos não são decisivos: eles não reduzem o leque de opções a uma só. Como resultado, as pessoas acabam deixando a escolha final ao acaso ou às circunstâncias. Como diz o ditado, "Se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve".

Suponha, por outro lado, que quando você e seus amigos estivessem decidindo onde comer, cada um de vocês dissesse não o

que não queria, mas sim o que queria:

- "Quero um lugar que sirva saladas a uma distância de dez minutos a pé."
- "Quero um lugar que sirva hambúrgueres."
- "Eu realmente não me importo; só quero comer logo."

Tomar a decisão seria muito mais rápido e seria mais provável que mais pessoas conseguissem o que desejavam.

Definindo a coisa mais importante

Nem todos os critérios são iguais. Pode haver centenas de variáveis, mas elas não têm a mesma importância. Quando você tem clareza sobre o que é importante, avaliar as opções se torna mais fácil. Muitas pessoas têm receio de apontar o mais importante porque não querem estar erradas.

Quando você não comunica o que é mais importante, as pessoas ficam sem saber o que realmente importa. Elas precisam que você resolva o problema para elas. Enquanto você se sente necessário e importante, também está ocupado tomando todas as decisões que seus colegas deveriam estar tomando.

Muitos gerentes secretamente gostam de ser o gargalo. Eles apreciam a sensação de ter a equipe dependente deles. Não se engane! Esse é o ego em ação, e ele limita o seu potencial. Ele tenta convencê-lo de que você é o melhor; que você é tão inteligente, tão habilidoso, tão perspicaz que só você pode tomar as decisões. Na realidade, você está apenas atrapalhando o desempenho máximo da equipe.

Aprendi essa lição da maneira mais difícil. Eu tinha acabado de assumir uma equipe e fiquei surpreso ao ver que eles me consultavam antes de tomar qualquer decisão — um padrão estabelecido pelo gerente anterior.

Para agilizar o processo, criei um sistema para que eles classificassem as decisões em três categorias:

1. decisões que eles poderiam tomar sem qualquer interferência minha,
2. decisões que eles poderiam tomar depois de compartilharem seu raciocínio comigo para que eu pudesse verificar seu julgamento, e
3. Decisões que eu queria tomar por mim mesma.

Mas o problema persistiu.

Após alguns meses, consultei meu mentor. "Eles sabem quais decisões devem tomar e quais decisões você quer tomar?", ele perguntou. "As opções estão claras?"

"Sim", respondi, "mas devido à natureza operacional do nosso trabalho, se eu não estiver presente, eles têm que tomar decisões no terceiro setor sem mim. É aí que estamos enfrentando os maiores problemas. Eles parecem incapazes de fazer isso."

"Eles sabem qual é a coisa mais importante?", indagou ele.

"Não tenho certeza do que você quer dizer", respondi. "O que é mais importante varia para cada decisão." Listei alguns tipos diferentes de decisões e expliquei como as variáveis eram diferentes.

"Não é isso que eu quero dizer", respondeu ele. "Eles sabem o que você mais valoriza?" Hesitei. Ele olhou-me diretamente nos olhos. "Shane, você sabe o que você mais valoriza?" Encarei-o sem expressão. Ele suspirou. "O problema não é a sua equipe. É você. Você não sabe o que é mais importante. Até que saiba, sua equipe nunca tomará decisões sem você. É muito arriscado para eles descobrirem o que é mais importante. Comunique isso à sua equipe e eles serão capazes de tomar decisões por conta própria."

"E se eles tomarem a decisão errada?"

"Desde que tomem uma decisão com base no mais importante, não estarão errados." Ele fez uma pausa e então disse lentamente: "Muitas pessoas atingem seu limite neste trabalho porque não conseguem resolver essa única coisa."

Naquele dia, aprendi três lições importantes. Primeiro, eu não podia esperar que minha equipe tomasse decisões por conta própria, a menos que eu lhes dissesse como eu queria que elas fossem tomadas. Isso significava focar no fator mais importante e não sobrecarregá-los com centenas de variáveis para considerar. Segundo, se eles tomassem a decisão com o fator mais importante em mente, e ela se mostrasse errada, eu não podia ficar chateado com eles. Se eu fizesse isso, eles nunca tomariam decisões sem mim. A terceira lição foi talvez a mais reveladora: eu mesmo não sabia qual era o fator mais importante. Por isso, eu não podia dizer a eles.

Como proteger a fase de avaliação

Em cada projeto, meta e empresa, existe apenas um fator mais importante. Se você tem dois ou mais fatores mais importantes, seu pensamento não está claro. Este é um aspecto fundamental da

liderança e da resolução de problemas em geral: você precisa escolher um critério acima de todos os outros e comunicá-lo de forma que sua equipe entenda e possa tomar decisões por conta própria. Isso é verdadeira liderança. Você precisa deixar claro quais valores as pessoas devem usar ao tomar decisões. Se eu disser que o mais importante é atender o cliente, você saberá como tomar decisões sem mim. Se você tomar uma decisão equivocada, mas priorizar o cliente, não posso culpá-lo. Você fez o que eu pedi.

Mas identificar o que é mais importante é uma habilidade. Requer prática. Veja como.

Recomendo o uso de notas adesivas para este exercício. Primeiro, em cada nota adesiva, escreva um critério — algo que seja importante para você — na avaliação das suas opções.

Por exemplo, antes de decidir investir na Pixel Union — uma das maiores e melhores agências de design do universo Shopify — anotei alguns critérios que eram importantes para mim.

Eles incluíam:

- Uma situação vantajosa para todos: funcionários, clientes e acionistas.
- Expandir em vez de reduzir o negócio
- Trabalhar com pessoas em quem confio.
- Não ter que gerenciar pessoas ou adicionar mais tarefas à minha lista de afazeres.
- Não pedir dinheiro emprestado
- Alta probabilidade de um retorno razoável sobre o investimento.

Existem muitos outros, mas você entendeu a ideia. Coloque apenas um critério em cada post-it, porque a seguir, vamos fazer com que seus critérios disputem.

Escolha o critério que você considera mais importante e coloque-o na parede. Em seguida, pegue outro critério. Compare-os e pergunte-se: "Se eu tivesse que escolher apenas entre esses dois, qual seria o mais importante?"

Então, voltando ao meu exemplo de investimento na Pixel Union, a primeira batalha pode ser esta: obter retorno sobre o investimento versus não ter que gerenciar pessoas ou adicionar mais tarefas à minha lista de afazeres.

Se eu pudesse escolher apenas uma destas opções — se obter retorno sobre meu investimento exigisse gerenciar pessoas, ou se não gerenciar pessoas implicasse ganhar menos dinheiro — qual eu

escolheria? Eu escolheria ganhar mais dinheiro, mesmo que isso envolvesse gerenciar pessoas. Portanto, eu priorizaria esse critério.

Claro, eu estaria disposto a gerenciar pessoas apenas até certo ponto. Se isso se tornasse muito demorado, eu poderia inverter a ordem. Isso nos leva ao próximo passo: adicionar quantidades. À medida que seus critérios entram em conflito, você perceberá que as quantidades fazem diferença. Adicione-as a cada critério conforme eles forem entrando em conflito.

Suponha que eu esteja disposto a dedicar de cinco a dez horas adicionais por semana à gestão de pessoas ou ao trabalho prático, desde que meu retorno sobre o investimento (ROI) seja de pelo menos 15% ao ano. Se eu tivesse que investir mais de dez horas por semana, meu ROI teria que ser de pelo menos 20% ao ano, e se eu tivesse que investir mais de vinte horas por semana, não valeria mais a pena para mim — independentemente do retorno esperado — devido ao custo de oportunidade desse tempo.

Depois de concluir a organização desses dois critérios, passe para o próximo par. Vá de cima para baixo, priorize os critérios e adicione as quantidades que são importantes para você ao longo do processo.

Quando as pessoas fazem esse exercício, muitas vezes olham para um par de critérios e pensam: "Não preciso necessariamente escolher entre esses dois". Mas coloque-os em confronto! O objetivo não é compará-los, mas sim descobrir qual é o mais importante. Talvez na vida real você consiga satisfazer ambos os critérios — talvez, por exemplo, você consiga um alto retorno sobre o investimento ao investir em uma empresa socialmente responsável, ou consiga entrar em forma mesmo jantando fora três vezes por semana, ou consiga comprar uma casa em uma ótima localização que caiba no seu orçamento. Mas, frequentemente, quando começamos a explorar uma opção, descobrimos que precisamos priorizar um critério em relação ao outro — mesmo que seja por uma pequena margem. Na maioria das vezes, colocar seus critérios em confronto serve para calibrar nuances. É um exercício mental que tira você do modo reativo e o leva ao pensamento deliberativo.

Atribuir valores quantitativos aos seus critérios costuma ser útil neste ponto. Quando você começa a comparar as coisas e a pensar em quanto pagará por elas — seja em tempo, dinheiro ou inteligência coletiva — você ganha clareza sobre o que é mais importante para você e o que não é. Você é forçado a pensar em termos de benefícios e riscos e começa a enxergar coisas que não via antes — custos antes invisíveis tornam-se visíveis. Por todos esses motivos, comparar seus

critérios o leva à objetividade e à precisão, e ajuda a revelar o que você considera mais importante.

Depois de definir seus critérios e a ordem de importância deles, é hora de aplicá-los às opções. Para isso, você precisa ter informações sobre essas opções que atendam a duas condições: sejam relevantes e precisas.

A maior parte da informação é irrelevante.

Quando se trata de obter informações relevantes para a tomada de decisão, lembre-se disto:

O princípio da segmentação: Saiba o que você está procurando antes de começar a analisar os dados.

Se você não sabe o que está procurando, é improvável que encontre, assim como é improvável que acerte o alvo se não souber para onde está mirando. Quando você não sabe o que é importante, perde coisas relevantes e gasta muito tempo com coisas irrelevantes.

A maior parte da informação é irrelevante. Saber o que ignorar — separar o sinal do ruído — é a chave para não perder tempo valioso. Pense, por exemplo, em decisões de investimento. Os melhores investidores sabem quais variáveis governam probabilisticamente os resultados e prestam atenção a elas. Eles não ignoram todo o resto, mas concentrar-se principalmente nessas variáveis permite que filtrem grandes quantidades de informação muito rapidamente.

Em um mundo onde o fluxo de informações é incessante, as pessoas que conseguem distinguir rapidamente o que importa do que não importa obtêm uma enorme vantagem.

Saber o que ignorar permite que você se concentre no que importa. Siga o exemplo dos melhores investidores e conheça as variáveis que são importantes para avaliar as opções antes de começar a analisar as informações.

Obtendo informações precisas da fonte.

Quando se trata de obter informações precisas, existem dois princípios que você deve conhecer: o Princípio HiFi e o Princípio HiEx. O primeiro ajudará você a encontrar as melhores informações possíveis dentro de qualquer situação, e o segundo ajudará você a encontrar as melhores informações possíveis fora dela.

A qualidade das suas decisões está diretamente relacionada à qualidade dos seus pensamentos. A qualidade dos seus pensamentos está diretamente relacionada à qualidade da sua informação.

Muitas pessoas tratam todas as fontes de informação como se fossem igualmente válidas. Não são. Embora você possa valorizar a opinião de todos, isso não significa que cada opinião deva ter o mesmo peso ou ser considerada da mesma forma.

Grande parte da informação que consumimos vem na forma de destaques, resumos ou sínteses. É a ilusão do conhecimento. Aprendemos a resposta, mas não conseguimos mostrar o raciocínio por trás dela.

Considere o que acontece quando você consulta um nutricionista. Ele pega seus anos de experiência e conhecimento e os condensa em uma lista de alimentos para consumir e comportamentos a serem implementados. Se você só quer a resposta, ele lhe dirá o que comer e em que quantidade. Isso é uma abstração; é como voltar à aula de matemática do sexto ano, copiando as respostas da pessoa ao seu lado. Claro, você chegou à resposta certa, mas não sabe por que é a resposta certa. Falta-lhe compreensão, e informação sem compreensão é perigosa.

É natural pensar que essas abstrações nos pouparão tempo e melhorarão nossa tomada de decisões, mas, em muitos casos, isso não acontece. Ler um resumo pode ser mais rápido do que ler um documento completo, mas omite muitos detalhes — detalhes que não eram relevantes para quem resumiu a informação, mas que podem ser relevantes para você. No fim, você economiza tempo à custa de perder informações importantes. A leitura superficial cria, inadvertidamente, pontos cegos.

Informação é alimento para a mente. O que você ingere hoje molda suas soluções de amanhã. E assim como você é responsável pela comida que coloca na boca, você é responsável pela informação que entra na sua mente. Você não pode ser saudável se se alimentar com comida ruim todos os dias, e não pode tomar boas decisões se consumir informações de baixa qualidade. Insumos de maior qualidade levam a resultados de maior qualidade.

O desejo por abstrações é compreensível. A quantidade de informações que nos bombardeia diariamente pode ser avassaladora.

Mas quanto mais distante a informação estiver da fonte original, mais filtros ela terá passado antes de chegar até você. Viver de uma dieta de abstrações é como viver de comida ruim: tem menos valor nutricional — menos conteúdo informativo, o que significa que você não está aprendendo tanto.

O verdadeiro conhecimento é conquistado, enquanto as abstrações são meramente emprestadas. Muitas vezes, quem toma decisões obtém informações e observações de fontes que estão a vários graus de distância do problema. Confiar nessas abstrações é uma excelente oportunidade para o ego agir de forma prejudicial. Cria a ilusão de conhecimento: sentimos confiança sobre o que fazer sem realmente entender o problema.

Não se pode tomar boas decisões com informações ruins. Aliás, quando você vê pessoas tomando decisões que não fazem sentido para você, é provável que elas estejam se baseando em informações diferentes das que você consumiu. Assim como a comida não saudável acaba prejudicando sua saúde, informações incorretas acabam gerando decisões ruins.

Como podemos obter informações melhores?

A pessoa mais próxima do problema geralmente possui as informações mais precisas sobre ele. O que costuma lhe faltar é uma perspectiva mais ampla. O funcionário da linha de produção do McDonald's sabe como resolver um problema recorrente no restaurante melhor do que alguém que apenas analisa alguns dados. O que ele não sabe é como o problema se encaixa no contexto geral. Ele não sabe se o problema existe em todos os lugares, se a solução causaria mais danos do que benefícios se implementada globalmente ou como disseminar a ideia para todos.

Meu amigo Tim Urban tem uma boa metáfora para explicar esse conceito. No ramo da restauração, existem chefs e cozinheiros de linha.[2] Ambos conseguem seguir uma receita. Quando tudo corre conforme o planejado, não há diferença no processo ou no resultado. Mas quando as coisas dão errado, o chef sabe por quê. O cozinheiro de linha, muitas vezes, não sabe. O chef desenvolveu um profundo conhecimento através de anos de experiência, experimentação e reflexão e, como resultado, o chef, e não o cozinheiro de linha, consegue diagnosticar os problemas quando eles surgem.[*]

A história mostra que os maiores pensadores utilizaram informações que coletaram pessoalmente. Eles adquiriram conhecimento com muito esforço, seja na prática, através da experiência, seja pelo estudo minucioso de exemplos. Buscavam

informações brutas e não filtradas, e aventuravam-se pelo mundo para interagir diretamente com elas.

Leonardo da Vinci é um ótimo exemplo. Ele manteve diários ao longo de sua vida, e neles constam anotações sobre como ele buscava as informações corretas. Ele escreveu coisas como: "Peça ao mestre da aritmética para lhe mostrar como quadratura de um triângulo" e "Peça a um mestre da hidráulica para lhe ensinar como consertar uma eclusa, um canal e um moinho à maneira lombarda".

Grandes pensadores compreendem a importância de informações de alta qualidade e que as abstrações de outras pessoas muitas vezes têm utilidade limitada.

À medida que a informação se propaga dentro de uma organização, tende a perder qualidade e nuances. Lembra-se daquela brincadeira infantil, o telefone sem fio? Você sussurra uma frase para a pessoa ao lado, que a sussurra para a seguinte, e depois de passar por metade da turma, a mensagem não se parece em nada com a frase original. Nenhuma pessoa sozinha a altera significativamente, mas quanto mais pessoas a transmitem, mais essas pequenas mudanças se acumulam. O mesmo acontece quando a informação circula dentro de uma organização. Ela passa por múltiplos filtros, incluindo níveis individuais de compreensão, interpretações políticas e vieses. Detalhes são abstraídos do original e o sinal se perde. Os diversos incentivos que as pessoas têm ao comunicar informações acabam complicando ainda mais as coisas.

O problema não é apenas que as pessoas sejam transmissoras de informação pouco confiáveis; o problema também reside nas limitações da informação que as abstrações podem representar. Pense num mapa rodoviário. É uma representação abstrata de uma paisagem real. Essa paisagem inclui rochas, plantas, animais, cidades, vento e clima, entre muitas outras coisas. Não representamos todas elas quando mapeamos a paisagem, apenas aquelas que nos interessam — por exemplo, estradas, rios e limites geográficos. Extraímos esses elementos do original e os representamos de uma forma que os faça sobressair. (Aliás, é isso que a palavra "abstrato" significa: "separar de".)

Remover o que não nos interessa é o que torna um mapa útil. Mas em algum ponto do processo, alguém decide o que é útil e o que não é, com base em seus próprios interesses. E se estivermos interessados em outra coisa? E se estivermos interessados em densidade populacional ou estratos geológicos? Um mapa rodoviário não é projetado para destacar esses conceitos, portanto, não será muito útil

para nós.

O que vale para mapas vale para qualquer outra abstração: por natureza, eles são projetados para servir aos interesses de seus criadores. Se esses criadores não compartilham dos seus interesses, suas abstrações não lhe fornecerão as informações de que você precisa. Da mesma forma, qualquer informação que você obtenha de uma fonte secundária provavelmente foi filtrada pelos interesses dessa fonte. Como seus interesses provavelmente são diferentes dos deles, seus resumos, destaques e descrições provavelmente omitirão informações relevantes que poderiam ajudá-lo em sua decisão.

Aprendi a importância da informação precisa enquanto trabalhava para o CEO de uma grande empresa. Nada chegava à mesa dele sem antes passar por mim. Certa manhã, recebi um e-mail de um de seus subordinados diretos relatando um problema técnico que estava afetando as operações. Depois que lhe contei o que tinha ouvido sobre o problema, ele fez uma pergunta simples: "Onde você conseguiu essa informação?". Respondi que a tinha recebido do vice-presidente responsável pela divisão. A expressão em seu rosto imediatamente se transformou em decepção. Seguiram-se alguns instantes de silêncio.

Por fim, ele falou em voz baixa, dizendo-me que suas decisões só poderiam ser tão boas quanto as informações que possuía.

Ele não estava recebendo as informações brutas de alta fidelidade. Sabia que as pessoas na organização tinham incentivo para transmitir as coisas de uma forma que encobrisse erros ou as fizesse parecer bem. E sabia que esses filtros obscureceriam, em vez de esclarecer, a situação.

Se você quer tomar decisões melhores, precisa de informações melhores. Sempre que possível, você precisa aprender algo, ver algo ou fazer algo por si mesmo. Às vezes, a melhor informação é a menos transmissível.

Informações sobre Hi-Fi revelam opções melhores

O general americano George Marshall era um líder extremamente competente e altruísta. Ele jamais deixou o bem-estar de suas tropas ao acaso. Valorizava informações de alta fidelidade e sempre ia direto à fonte.

Em determinado momento da Segunda Guerra Mundial, o Departamento de Guerra enfrentou uma situação difícil com a Força Aérea no Pacífico: os pilotos se recusavam a voar. Os relatórios recebidos por Marshall sugeriam que havia algo errado com os aviões.

Não se tratava de falta de peças. Eles estavam recebendo todas as peças solicitadas. Marshall perguntou se os pilotos queriam que os aviões fossem modificados de alguma forma. Os aviões americanos eram mais pesados e menos manobráveis que os Zeros japoneses, então ele ordenou que um avião fosse desprovido de blindagem para reduzir seu peso. Mas esse não era o problema. Os pilotos não queriam que seus aviões fossem desprovidos de blindagem.

Marshall lutava para entender o que estava acontecendo. Conversar com o comandante não lhe trouxe nenhuma pista, então ele fez o que costumava fazer: enviou alguém “para dar uma olhada e ver coisas que não estavam sendo relatadas — não apenas aquilo sobre o que estavam gritando”. Ninguém gosta da pessoa enviada pelo quartel-general para verificar as coisas — nem o comandante, nem o cozinheiro. Todos ficam desconfiados. Mas Marshall precisava de olhos e ouvidos no terreno para chegar ao cerne da questão. Ele sabia que só obteria respostas indo diretamente à fonte.

O que o relatório direto de Marshall revelou foi que as equipes de solo da Força Aérea não tinham nenhuma proteção contra mosquitos. Eles tinham que trabalhar nos aviões à noite, sob luzes elétricas, o que atraía insetos, e esses mosquitos se banquetavam com eles. Os mecânicos estavam tão cheios de medicamentos contra malária que os pilotos não confiavam no trabalho deles e se recusavam a voar.

O pessoal no quartel-general, em áreas protegidas contra mosquitos, não fazia ideia do que realmente acontecia no campo de batalha. Estavam focados em suprimentos de combate — munição, peças, comida — mas não em mosquiteiros. Com suas informações de alta fidelidade, porém, Marshall decidiu redirecionar parte da quantidade de suprimentos de combate alocada e conseguir esses mosquiteiros. Problema resolvido!

Marshall reconheceu que a única maneira de entender um problema e resolvê-lo era indo à fonte. Ele constantemente ia pessoalmente à linha de frente ou enviava pessoas de sua confiança para descobrir o que realmente estava acontecendo.[3]

Garantindo que você obtenha informações sobre Hi-Fi

Agora que você entende a importância das informações de Hi-Fi, aqui estão as medidas de segurança para garantir que você sempre as receba.

Salvaguarda: Faça um experimento. Teste algo para ver que tipo de resultados produz.

Um experimento é uma forma de baixo risco de coletar informações importantes. Por exemplo, se você quer saber se as pessoas pagariam por algo, tente vendê-lo antes mesmo de criá-lo. Foi o que meus amigos da Tuft & Needle fizeram. Eles foram uma das primeiras empresas a enviar colchões de espuma diretamente para as casas dos consumidores. Um dia, enquanto tomávamos um café, eles me contaram uma história incrível sobre seus primeiros passos. Para validar a ideia, eles criaram uma página de destino, compraram anúncios no Facebook e começaram a receber pedidos. Eles ainda nem tinham um produto ou uma empresa; só queriam ver se as pessoas comprariam colchões de espuma deles. Depois de alguns dias recebendo pedidos, eles tinham toda a prova necessária de que as pessoas comprariam o produto. Eles reembolsaram todos os pedidos e lançaram oficialmente a empresa. Embora este exemplo possa parecer um pouco incomum, existem muitas maneiras pelas quais a experimentação pode ajudar a determinar se há demanda suficiente para um produto ou serviço.

Precaução: Avalie as motivações e os incentivos de suas fontes. Lembre-se de que todos enxergam as coisas de uma perspectiva limitada.

Avaliar as motivações e os incentivos das pessoas é especialmente importante quando você não tem a possibilidade de verificar algo por si mesmo. Se você absolutamente precisa confiar nas informações e opiniões de outra pessoa, tem a responsabilidade de considerar a perspectiva através da qual ela enxerga a situação. Todos têm uma visão limitada do problema. Todos têm um ponto cego. É sua função, como tomador de decisões, integrar a perspectiva dessa pessoa com a de outras para se aproximar da realidade.

Muitas coisas que as pessoas consideram informação ou fato são, na verdade, apenas opiniões, ou alguns fatos misturados com muitas opiniões. Por exemplo, se você está pensando em vender sua casa, todos os envolvidos terão uma ideia diferente de quanto você vai ganhar com a venda: o banco, seu corretor de imóveis, o corretor do comprador, seus amigos, o inspetor de imóveis, a internet e o governo. Cada um deles vê apenas parte da situação. Cada um tem motivações e incentivos diferentes que moldam sua visão de mundo. Para ter uma visão mais clara da realidade concreta, considere como cada pessoa pode se beneficiar das informações que lhe fornecem e combine essas perspectivas.

É útil pensar na perspectiva de cada pessoa como uma lente para enxergar o mundo. Quando você coloca os óculos dela, vê o que ela vê e tem uma compreensão melhor do que ela pode estar sentindo. Mas esses óculos têm pontos cegos, muitas vezes deixando passar informações importantes ou confundindo fato com opinião. Ao experimentar todos os óculos, você vê o que os outros não veem.

Ao receber informações de outras pessoas, é preciso manter a mente aberta. Isso significa evitar julgamentos precipitados. Muitas vezes, as pessoas prejudicam o processo de coleta de informações ao impor seus julgamentos, crenças e perspectivas aos outros. O objetivo, porém, não é discutir ou discordar. Julgar as pessoas e dizer que estão erradas apenas as silencia e impede o livre fluxo de informações. Ao coletar informações, seu trabalho é ver o mundo pelos olhos dos outros. Você está tentando compreender a experiência deles e como a processaram. É possível aprender informações valiosas mesmo quando não se concorda com a visão de mundo deles. Basta fazer perguntas, guardar seus pensamentos para si e manter a curiosidade por outras perspectivas.

Precaução: Ao obter informações de outras pessoas, faça perguntas que gerem respostas detalhadas. Não pergunte às pessoas o que elas pensam; em vez disso, pergunte como elas pensam.

Se você perguntar às pessoas o que fazer em uma determinada situação, poderá obter a resposta correta, mas não terá aprendido nada. Digamos que uma força-tarefa do governo local precise contratar um desenvolvedor de software para um projeto, mas não tenha experiência nisso e não saiba o que procurar. A pessoa A da força-tarefa vai até um amigo desenvolvedor e pergunta: "Quem devo contratar para este projeto?". A pessoa B faz o mesmo, mas em vez disso diz: "Estou contratando um desenvolvedor de software e gostaria de aprender com suas experiências. Quais habilidades são importantes e quais podem ser aprendidas no trabalho? Por quê? Onde encontro os melhores profissionais? Como posso avaliar essas habilidades?". E assim por diante.

A pessoa B pode não ter uma recomendação na primeira conversa, mas eu diria que há dez chances para uma de que ela encontre um candidato melhor no final. O motivo: a pessoa B está perguntando sobre os princípios que norteiam a tomada de decisões nessa área, e não sobre detalhes do caso específico. Ela está pedindo a opinião de

outras pessoas sobre o conhecimento que elas adquiriram e adaptando-o ao seu próprio conhecimento.

Nosso objetivo na tomada de decisões não é apenas coletar informações, mas sim coletar informações relevantes para a nossa decisão. Isso exige mais do que simplesmente criar um inventário de dados; exige compreender o porquê e o como por trás desses dados — os princípios que bons tomadores de decisão utilizam nessa área.

Para chegar a esses princípios, é preciso fazer os tipos certos de perguntas. Recomendo três:

Pergunta 1: Quais variáveis você usaria para tomar essa decisão se estivesse no meu lugar? Como essas variáveis se relacionam entre si?

Pergunta 2: O que você sabe sobre esse problema que eu (ou outras pessoas) não sabemos? O que você consegue perceber, com base na sua experiência, que alguém sem a sua experiência não consegue? O que você sabe que a maioria das pessoas não percebe?

Pergunta 3: Qual seria o seu processo para tomar essa decisão se você estivesse no meu lugar? Como você faria isso? (Ou: Como você diria para sua mãe/amiga fazer isso?)

Observe como essas perguntas são diferentes da típica: “Eis o meu problema. O que devo fazer?”. Lembre-se: as perguntas que você faz ajudam a determinar a qualidade da informação que você recebe.

Obtendo informações precisas de especialistas

Já falamos sobre a importância de obter informações de alta fidelidade. O segundo princípio para obter informações precisas é obter informações de alta especialização:

O princípio HiEx: Obtenha informações de alta especialização (HiEx), que provêm tanto de pessoas com muito conhecimento e/ou experiência em uma área específica, quanto de pessoas com conhecimento e experiência em diversas áreas.

Quando você não tiver acesso a alguém próximo ao problema, procure pessoas que tenham resolvido recentemente um problema semelhante. A palavra "recente" é uma nuance importante aqui. Quando você quiser conselhos específicos de um especialista, procure alguém que

tenha resolvido recentemente o problema que você está tentando solucionar. Perguntar a alguém que resolveu o seu problema há vinte anos como o fez provavelmente não lhe oferecerá insights específicos e eficazes. Você precisa de um especialista atual — e não, não me refiro aos comentaristas de TV. Eles raramente são especialistas de verdade.

Especialistas podem aumentar a precisão das suas informações e diminuir o tempo necessário para obtê-las. A consulta de um único especialista pode eliminar muitas dúvidas e ajudar você a formular e/ou descartar opções rapidamente.

Aprendi o valor do aconselhamento especializado em primeira mão quando comecei a programar em uma agência de inteligência. Foi uma experiência muito diferente da programação como eu havia aprendido. Na faculdade, era possível basicamente pesquisar no Google e juntar as peças. As pessoas já haviam resolvido esses problemas há muito tempo e as soluções não haviam mudado muito. Meu trabalho na agência de inteligência era muito mais difícil. Não só éramos proibidos de pesquisar no Google qualquer coisa que estivéssemos programando por motivos de segurança, como mesmo se tivéssemos permissão, não teria adiantado: estávamos tentando fazer coisas que ninguém jamais havia feito antes.

Depois de alguns meses, fiquei preso em um problema. Completamente preso! Quando criança, eu sempre considerava várias perspectivas diferentes para um problema, mas no fim das contas, sempre pensava que se eu simplesmente me concentrasse e trabalhasse mais, acabaria resolvendo. Os dias se passaram. Depois, as semanas. Eu não conseguia entender o que estava acontecendo. Finalmente, de cabeça baixa, procurei alguém que já havia trabalhado em um problema semelhante e expliquei em que eu estava travado.

“Deixe-me dar uma olhada no seu código”, disse ele. Em menos de vinte minutos, ele diagnosticou o problema: havia uma diferença sutil entre o que a documentação dizia que aconteceria e o que realmente acontecia em certos casos extremos. Como a maioria das pessoas não se depararia com esses casos extremos, o problema não estava documentado em lugar nenhum. Essa pessoa, porém, havia enfrentado e superado o mesmo problema, e levou muito tempo para resolvê-lo. Ele estava feliz em compartilhar seu conhecimento, fruto de muito esforço. Embora eu estivesse um pouco frustrado por ter perdido semanas por teimosia, essa conversa deu início à nossa relação, e aprendi muito com ele ao longo dos anos.

Mesmo a opinião de um único especialista pode ser mais útil do

que os palpites e suposições de dezenas ou centenas de amadores. Mas como recrutar um especialista para trabalhar com você?

Já recebi conselhos de especialistas dos dois lados: tanto de quem recebe quanto de quem oferece. Constantemente busco informações com especialistas e milhares de pessoas me procuram para pedir conselhos. Permita-me compartilhar o que aprendi sobre como recrutar especialistas e trabalhar com eles.

Como ter especialistas ao seu lado

Muitas pessoas não querem pedir ajuda a especialistas, seja porque não acreditam que seja uma opção, seja porque têm medo de incomodar. Às vezes, se conhecemos o especialista, ficamos constrangidos. Talvez ele descubra que sabemos menos do que realmente sabemos!

Se você tem algum tipo de ansiedade desse tipo, a primeira coisa a entender é que os especialistas adoram compartilhar o que aprenderam quando sabem que isso fará diferença. Ajudar os outros a alcançar seus objetivos é uma das coisas que dão sentido à vida e ao trabalho. Para colocar isso em perspectiva, pense em uma ocasião em que alguém lhe pediu ajuda em algo em que você se destaca, e você conseguiu. Como se sentiu? Para a maioria de nós, compartilhar conhecimento é muito gratificante. Gostamos de exercer uma habilidade que temos e também de receber reconhecimento por tê-la.

Os especialistas não tratam todos os pedidos de ajuda da mesma forma. Alguns pedidos são realmente desagradáveis de receber. Geralmente, são pedidos do tipo "diga-me o que devo fazer". Muitas vezes, essas pessoas não fizeram o trabalho de casa com antecedência, elas só querem que você decida por elas. Recebo centenas — senão milhares — desses pedidos por ano. As pessoas querem que eu resolva seus problemas. Elas enviam vinte páginas de ideias e perguntam: "O que devo fazer?"[*]

Lembre-se: o objetivo não é que alguém lhe diga o que fazer; em vez disso, é aprender como um especialista pensa sobre o problema, quais variáveis ele considera relevantes e como essas variáveis interagem ao longo do tempo. Se você apresentar um problema e um especialista simplesmente lhe disser o que fazer, ele estará apenas lhe dando uma abstração. Você pode até acertar a resposta, mas não terá aprendido nada. E se as coisas derem errado, o que inevitavelmente acontecerá, você não terá a menor ideia do porquê. Você é o cozinheiro disfarçado de chef. Se você perguntar a ele como ele pensa

sobre o problema, é aí que você começa a aprofundar seu entendimento.

Então, vamos falar sobre como abordar um especialista de uma forma que destaque sua solicitação e faça com que as pessoas se animem a ajudá-lo. Aqui estão cinco dicas:

- **Mostre que você está comprometido:** Ao entrar em contato com um especialista, deixe claro o tempo, a energia e o dinheiro que você já investiu no problema. Deixe-o saber que você já fez o trabalho e que está enfrentando dificuldades. Quando recebo solicitações de alguém que demonstra estar comprometido em resolver um problema e que pesquisou a fundo para elaborar uma proposta em torno de uma questão específica com a qual eu posso ajudar, fico feliz e ansioso para responder. Compare isso com e-mails que dizem: "E aí, Shane, o que você acha desta oportunidade de investimento?". Qual deles você teria mais vontade de responder?
- **Seja preciso no seu pedido:** Deixe bem claro o que você procura. Você quer que eles revisem seu plano e deem feedback? Ou que te apresentem pessoas que possam resolver o problema? Seja o que for, seja claro.
- **Demonstre respeito pelo tempo e energia deles:** Deixar claro que a pessoa com quem você está entrando em contato é um especialista cujo tempo e energia você respeita contribui muito para conquistar a boa vontade dela. Você também deve demonstrar respeito por ela. Por exemplo, não peça quinze minutos para extrair informações sem parar; em vez disso, pergunte se ela oferece sessões de consultoria pontuais e quanto cobra por elas. Especialistas são caros e, na maioria das vezes, por um bom motivo. Se você está pagando de US\$ 1.000 a US\$ 2.000 por hora por algo, isso o obriga a ter clareza sobre o que deseja antes de iniciar a ligação. Pagar pelo tempo de alguém não apenas o compensa pelo valor que agrega, mas também o obriga a garantir que não ficará falando sem parar durante a ligação, desperdiçando o tempo de ambos.
- **Peça as razões deles e ouça:** Como mencionado anteriormente, não pergunte apenas o que os especialistas pensam, mas como eles pensam. Use-os como um recurso para treinar sua capacidade de avaliar as coisas, de modo que você possa começar a incorporar uma forma de atuação especializada. Você não precisa concordar com o que eles dizem, mas lembre-se: seu

objetivo é aprender com eles a pensar melhor, não que eles resolvam seu problema por você.

- **Acompanhamento:** Se você deseja construir uma rede de contatos e transformar isso em algo mais do que uma simples transação, faça um acompanhamento para relatar seu progresso, independentemente do resultado. Mesmo que o conselho deles não tenha sido útil neste caso específico, o acompanhamento e o acompanhamento do seu progresso os incentivam a ajudá-lo no futuro. Quando eles perceberem que você levou o conselho a sério, ficarão mais propensos a ajudá-lo novamente.

É claro que a maioria dos especialistas não consegue responder a todos que precisam de ajuda. É muito mais fácil se você desenvolver um relacionamento pessoal com as pessoas antes de precisar da ajuda delas. Dessa forma, o pedido não é puramente transacional. É impossível prever em quais áreas você poderá precisar de um especialista algum dia, mas essa é uma das razões para ampliar sua rede de contatos, tanto social quanto profissionalmente. Na semana passada, olhei minha caixa de entrada e havia cinquenta e três pedidos de "ajuda" de uma forma ou de outra. Dois deles eram de amigos. Não consigo responder a todos, então, onde você acha que vou gastar meu tempo?

Especialistas versus imitadores

Para obter informações sobre HiEx, é necessário buscar a ajuda de verdadeiros especialistas. No entanto, muitas pessoas que se dizem especialistas (ou que são apresentadas por outros) na realidade não o são.

Precaução: Dedique tempo para distinguir os verdadeiros especialistas dos imitadores. Nem todos que se dizem especialistas o são. Reserve um tempo para conhecer a diferença.

Pense em todos os gestores de fundos que copiam os argumentos de Warren Buffett. Podem até soar como Buffett, mas não sabem investir da mesma forma. São imitadores. Charlie Munger comentou certa vez sobre isso: "É muito difícil distinguir um bom gestor de fundos de alguém que apenas decorou o discurso."

Mas e se você não for um especialista? Como diferenciar um especialista de um imitador?

Os especialistas costumam ser apaixonados por sua área de atuação. É por isso que são bons no que fazem: dedicam até mesmo seu tempo livre a aprimorar seus conhecimentos e habilidades, e isso transparece. Os imitadores se preocupam menos em serem excelentes e mais em parecer excelentes. Essa preocupação facilita que o ego tome conta.

Aqui estão alguns pontos a serem observados:

- Os imitadores não conseguem responder a perguntas em um nível mais profundo. O conhecimento específico é adquirido, não aprendido, portanto, os imitadores não compreendem totalmente as ideias sobre as quais estão falando.[*] O conhecimento deles é superficial. Como resultado, quando você pergunta sobre detalhes, princípios básicos ou casos não convencionais, eles não têm boas respostas.
- Os imitadores não conseguem adaptar seu vocabulário. Eles podem explicar as coisas usando apenas o vocabulário que lhes foi ensinado, que muitas vezes é repleto de jargões. Como não compreendem totalmente as ideias por trás do vocabulário, não conseguem adaptar a maneira como falam sobre essas ideias para expressá-las com mais clareza ao seu público.
- Os imitadores ficam frustrados quando você diz que não entende. Essa frustração resulta de uma preocupação excessiva em aparentar conhecimento especializado — algo que talvez não consigam manter se tiverem que se aprofundar nos detalhes da explicação. Os verdadeiros especialistas conquistaram seu conhecimento e estão entusiasmados em compartilhar o que sabem. Eles não se frustram com a sua falta de compreensão; pelo contrário, apreciam sua curiosidade genuína sobre algo que lhes interessa.
- Especialistas podem lhe contar todas as maneiras pelas quais falharam. Eles sabem e aceitam que algum tipo de fracasso geralmente faz parte do processo de aprendizagem. Imitadores, no entanto, são menos propensos a admitir erros porque temem que isso manche a imagem que estão tentando projetar.
- Os imitadores não conhecem os limites da sua própria expertise. Os especialistas sabem o que sabem e também sabem o que não sabem. Eles entendem que seu conhecimento tem limites e conseguem perceber quando estão se aproximando dos limites da sua área de competência. Os imitadores não conseguem. Eles não percebem quando estão cruzando a fronteira para áreas que

desconhecem.

Uma última observação sobre como distinguir especialistas de imitadores: muitos de nós aprendemos sobre um assunto não lendo pesquisas originais ou ouvindo o especialista por horas a fio, mas sim lendo algo que se destina a ser altamente transmissível. Pense novamente na diferença entre ler um artigo acadêmico e ler um artigo de jornal sobre o mesmo assunto. Embora saibam mais do que o leigo, os divulgadores não são especialistas em si. Em vez disso, são bons em comunicar ideias de forma clara e memorável. Como resultado, os divulgadores muitas vezes são confundidos com especialistas. Tenha isso em mente quando estiver procurando um especialista: a pessoa com verdadeira expertise geralmente não é aquela que popularizou o assunto.

CAPÍTULO 4.4

Faça isso!

Você analisou as opções. Você as avaliou. Você encontrou a melhor. É hora de agir!

Não adianta saber o que você deve fazer e não fazer. Se você quer resultados, precisa agir.

Tomar uma decisão e executá-la é mais fácil do que parece e mais difícil do que os outros imaginam. Uma das razões pelas quais não agimos é o medo de lidar com as consequências. Não é tanto que não saibamos o que fazer, mas sim que não queremos encarar a realidade de fazê-lo. Não queremos conversar, porque isso pode ferir os sentimentos das pessoas. Não queremos demitir a pessoa de quem gostamos, mesmo sabendo que ela não é a pessoa certa para o cargo.

Nosso ego conspira com a tendência social e a inércia para enfraquecer nossa determinação e nos impedir de fazer o que precisamos fazer. Mas essa não é a única razão pela qual deixamos de agir.

Outro grande motivo pelo qual temos dificuldade em agir é o medo de errar. Nesse caso, a inércia nos mantém parados enquanto reunimos cada vez mais informações na falsa esperança de que, no fim, poderemos eliminar a incerteza.

Existem três princípios que podem ajudá-lo a saber quando parar de deliberar e começar a agir. Mas primeiro, vamos discutir uma maneira útil de categorizar as decisões, considerando o quão consequentes elas são e o quão reversíveis elas são.

Consequencialidade e Reversibilidade

Decisões importantes afetam as coisas que mais importam: com quem você se casa, onde você mora, qual negócio você abre. Quanto mais uma decisão afeta o que importa para você — seja a curto ou longo prazo — mais importante ela é.

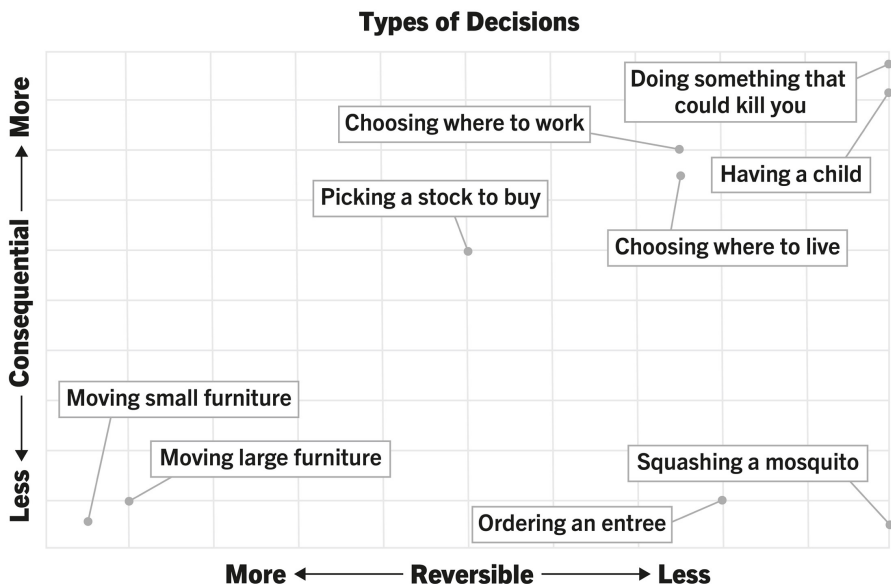
Decisões reversíveis podem ser desfeitas por uma ação posterior.

Quanto mais difícil ou custoso for desfazer os efeitos de uma decisão, menos reversível ela será. É fácil comer uma barra de chocolate, mas depois de comê-la, não há como voltar atrás. Ter um filho é a mesma coisa. Depois de tê-lo, não há como voltar atrás (nem você gostaria!). No outro extremo, estaria uma decisão cujos efeitos não custam nada para desfazer. Posso decidir me inscrever para um teste gratuito de quatorze dias de algo, sabendo perfeitamente que é fácil desfazer.

Podemos representar diferentes tipos de decisões em termos de seus graus de consequência e reversibilidade em um gráfico (veja a figura a seguir). Entre essas decisões, dois tipos merecem atenção especial: decisões que são altamente consequentes e irreversíveis, e decisões que são inconsequentes e altamente reversíveis.

Quando uma decisão tem consequências graves e é irreversível, seus efeitos se propagam por toda a sua vida, e não há como impedi-los. Algumas pessoas chamam isso de "efeito dominó de chumbo".

Quando as decisões são como peças de dominó de chumbo, o custo de um erro é alto. O oposto é verdadeiro para uma decisão inconsequente e facilmente reversível. O custo de um erro é baixo: se você não gostar do resultado, basta revertê-lo. O maior erro nesses casos é desperdiçar tempo e energia mental. Se você pode voltar atrás em algo, ou se não importa muito, continuar coletando informações se torna um desperdício de recursos.



Se você já comprou um colchão, sabe exatamente do que estou falando. Você passa horas — ou até dias — olhando colchões, lendo

avaliações, comparando preços e pensando se sente muito calor ou frio ao dormir. Finalmente, você escolhe um colchão, recebe a entrega e descobre que não é o que você imaginava. Então, você o troca pelo seu plano B. Você poderia ter economizado horas ou dias simplesmente verificando se a loja tinha uma política de devolução flexível, escolhendo um colchão em uma hora e seguindo em frente. Quando o custo de um erro é baixo, aja rápido.

Três princípios para a ação

Agora que temos uma maneira de categorizar as decisões por seus graus de consequência e possibilidade de revisão, vamos falar sobre alguns princípios. O primeiro é este:

O princípio do "assim que possível": Se o custo para desfazer a decisão for baixo, tome-a o mais rápido possível.

Na verdade, se algo for insignificante demais, tomar qualquer decisão pode ser um desperdício. Simplesmente escolha. Decida rapidamente e aprenda fazendo. Você economizará tempo, energia e recursos que poderá usar para decisões que realmente importam.

Se, por outro lado, a decisão for de grande consequência e irreversível, então os riscos são elevados. O maior perigo aqui é agir com muita pressa e deixar passar algo importante. É fundamental reunir o máximo de informações possível antes de decidir. Portanto, o segundo princípio é:

O princípio ALAP: Se o custo para desfazer uma decisão for alto, tome-a o mais tarde possível.

Lembre-se de incluir o custo da análise em suas decisões. Muitas pessoas não fazem isso. A maioria das decisões exige uma habilidade que equilibra velocidade e precisão. Quando você age com muita lentidão em decisões pequenas, desperdiça tempo e energia, por mais preciso que seja. Quando age com muita pressa, perde informações cruciais, faz suposições, ignora o básico, tira conclusões precipitadas e, muitas vezes, resolve o problema errado. No entanto, quando as coisas estão agitadas — mesmo quando a velocidade é importante —, você precisa diminuir o ritmo, só um pouco.

Michael Lewis dá um exemplo disso em *The Undoing Project*, sobre

uma mulher que colidiu frontalmente com outro carro.[1] Os paramédicos a levaram às pressas para o Hospital Sunnybrook, localizado ao lado do trecho de rodovia mais movimentado do Canadá. O Sunnybrook tinha a reputação de tratar emergências e traumas decorrentes de acidentes de carro, mas a mulher tinha tantos ossos quebrados que os médicos deixaram passar alguns. Don Redelmeier era o epidemiologista do Sunnybrook. Seu trabalho era "verificar o entendimento dos especialistas em busca de erros de raciocínio". Ele estava lá, em outras palavras, para verificar o raciocínio de outras pessoas. "Onde houver incerteza, deve haver julgamento", disse Redelmeier, "e onde houver julgamento, há uma oportunidade para a falibilidade humana". Os médicos podem ser especialistas, mas ainda são humanos, ainda são falíveis e, para complicar ainda mais as coisas, seus pacientes muitas vezes lhes fornecem informações não confiáveis.

Quando as coisas acontecem rapidamente e decisões de vida ou morte precisam ser tomadas, muitas vezes vemos apenas aquilo para o qual fomos especificamente treinados e deixamos passar outros detalhes que, no entanto, são relevantes. Nesse caso, a mulher apresentava outro problema além de todas as fraturas: seu batimento cardíaco estava extremamente irregular. Antes de perder a consciência, ela mencionou um histórico de hipertireoidismo, uma causa clássica de arritmia cardíaca.

Redelmeier entrou quando a equipe que cuidava dela se preparava para administrar os medicamentos para o hipertireoidismo: "[Ele] pediu a todos que diminuíssem o ritmo. Que esperassem. Só um momento. Só para verificarem seu raciocínio — e para garantir que não estivessem tentando forçar os fatos a se encaixarem em uma história fácil, coerente, mas, em última análise, falsa."

Ele queria desacelerar as coisas porque haviam chegado a uma conclusão precipitada que parecia se encaixar sem considerar outros motivos: "O hipertireoidismo é uma causa clássica de arritmia cardíaca, mas é uma causa incomum", diria ele mais tarde. Embora fizesse sentido, era improvável — possível, mas não provável.

A equipe médica começou a investigar outras causas e logo determinou que ela tinha um pulmão colapsado. "Assim como as costelas fraturadas, o pulmão colapsado não apareceu na radiografia. Ao contrário das costelas fraturadas, ele poderia ser fatal." Ignoraram o problema na tireoide e trataram o pulmão colapsado, e os batimentos cardíacos dela voltaram ao normal. Quando os exames oficiais da tireoide ficaram prontos no dia seguinte, os resultados

estavam normais. Como disse Redelmeier: “É preciso ter muito cuidado quando surge um diagnóstico simples que instantaneamente explica tudo de uma vez. É aí que você precisa parar e reavaliar seu raciocínio.”

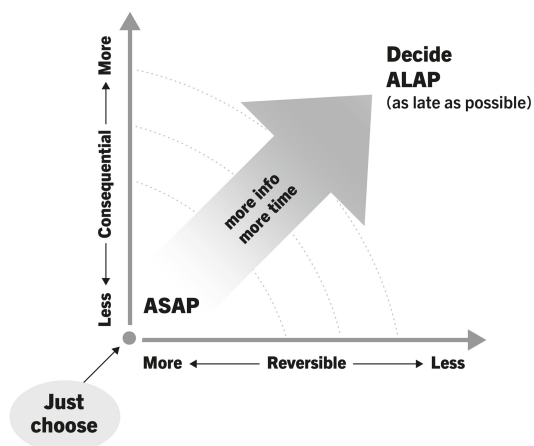
Quando a situação é crítica e não há como voltar atrás, o ideal é decidir no último momento possível e manter o máximo de opções em aberto enquanto se continua a coletar informações.

Nas aulas de direção, aprendemos que, ao dirigir em alta velocidade na estrada, é preciso manter uma distância segura à frente, caso alguém entre na sua faixa inesperadamente ou pare bruscamente. Manter uma distância maior entre os carros permite que você tenha opções em aberto para qualquer eventualidade. É por isso que você deve esperar o máximo possível ao tomar uma decisão importante. O objetivo é ter o máximo de opções no futuro para que, se algo mudar, você tenha espaço para manobrar e se reposicionar na rota mais favorável.

Como saber quando finalmente chegou a hora de agir?

Quando o custo do fracasso é baixo, a rapidez com que você toma uma decisão importa tanto quanto a própria decisão. Quando o fracasso é caro, faz sentido aprender mais antes de agir.

Se você não resistir à tentação, a cautela pode se transformar em uma desculpa para não agir. Qualquer pessoa que já tenha se agarrado a um emprego, relacionamento ou investimento fadado ao fracasso por muito tempo sabe que a busca por informações chega a um ponto de retorno decrescente — em algum momento, o custo de obter mais informações é superado pelo custo de perder tempo ou oportunidade.



Um amigo meu trabalha com engenheiros. Ele diz que eles tendem

a ser muito avessos ao risco: esperam o máximo possível para decidir e não conseguem perceber quando deveriam agir mais rapidamente. "Eles ficam pensando que coletar mais dados vai consolidar as coisas", disse ele, "mas eles já estão prototipando e coletando informações há meses. Não sabem quando parar e se comprometer. Começam a perder o interesse no problema também, porque tudo o que fazem é participar de reuniões, alinhar ideias, coletar informações e redigir um documento enorme explicando como chegaram à decisão. Todos eles têm noção das habilidades básicas de tomada de decisão, mas têm muita dificuldade em saber quando parar." E não são só os engenheiros.

Os tomadores de decisão em geral estão cada vez mais suscetíveis à paralisia por análise, devido à grande quantidade de dados disponíveis. Se você já se sentiu paralisado pela análise, um terceiro princípio pode ajudá-lo a saber quando parar de deliberar e começar a agir:

O princípio de parar, falhar, saber: Pare de coletar mais informações e execute sua decisão quando você parar de coletar informações úteis, perder uma oportunidade (falha) ou descobrir algo que torne evidente qual opção você deve escolher.

Vamos analisar as condições Stop, FLOP e Know uma de cada vez.

Primeiro, quando você para de coletar informações úteis, é hora de agir. Mais informações nem sempre são melhores, e há sinais de que você já coletou o suficiente. Quando entrevistei o cofundador da Princeton Review, Adam Robinson,[2] por exemplo, ele me contou sobre um estudo seminal feito por um psicólogo chamado Paul Slovic em 1974 que ilustra a tolice de coletar informações em excesso.

Slovic reuniu oito especialistas em apostas em cavalos em uma mesma sala e disse-lhes que queria ver o quão bem eles conseguiam prever os vencedores de quarenta corridas de cavalos, ao longo de quatro rodadas de dez corridas cada. Na primeira rodada, cada especialista recebeu cinco informações à sua escolha sobre cada cavalo. Um especialista poderia querer saber a altura e o peso do jôquei; outro, a melhor colocação que um cavalo já havia obtido. Os especialistas também tiveram que declarar o grau de confiança em suas previsões.

Ao final da primeira rodada, com apenas cinco informações, eles acertaram 17%. Considerando que havia dez cavalos em cada corrida, o resultado foi 70% melhor do que os 10% que teriam sem nenhuma

informação. Eles estavam 19% confiantes em suas previsões, o que não está muito longe dos resultados reais.

A cada rodada, eles recebiam mais e mais informações. Na segunda rodada, receberam dez informações, na terceira, vinte, e na quarta e última rodada, quarenta.

Na rodada final, eles ainda estavam com apenas 17% de acerto. As trinta e cinco informações adicionais, no entanto, elevaram o nível de confiança deles para 34%. Todas as informações extras não os tornaram mais precisos, mas muito mais confiantes.

A confiança aumenta mais rápido do que a precisão. "O problema com informação em excesso", disse-me Robinson, "é que você não consegue raciocinar com ela". Isso só alimenta o viés de confirmação. Ignoramos informações adicionais que não concordam com nossa avaliação e ganhamos confiança com informações adicionais que concordam.

Na minha vida e na vida das pessoas com quem trabalhei, estes são alguns sinais de que você atingiu o limite de informações úteis que pode coletar:

- Você é capaz de argumentar de forma convincente a favor e contra as opções que está considerando, sob todos os ângulos.
- Você está buscando uma solução à força ao pedir conselhos a pessoas que estão muito distantes do problema ou que não têm experiência em resolver problemas desse tipo.
- Você sente que precisa aprender mais, mas parou de aprender coisas novas e, em vez disso, está preso em um ciclo constante, revisando as mesmas informações (ou os mesmos argumentos) repetidamente.

Ao chegar a qualquer um desses pontos, você provavelmente já obteve todas as informações úteis que poderia obter. É hora de decidir. Isso é o Stop, agora vamos passar para o FLOP.

Se você está diante de uma decisão de grande importância e irreversível, e está esperando o máximo possível para se decidir, o momento certo é quando você começa a perder oportunidades. Por exemplo, se você está vendendo uma casa, pode querer esperar o máximo possível para vendê-la. Você chega a anunciar o imóvel, definir um preço e receber ofertas, mas quando os compradores começam a desistir ou você está prestes a quebrar um contrato, então você começa a perder opções e é hora de agir.

Da mesma forma, imagine que seu parceiro queira levar o

relacionamento para o próximo nível — seja namoro exclusivo, morar junto ou noivado. Esses são momentos decisivos importantes em um relacionamento e, se você estiver inseguro, faz sentido não ter pressa para decidir. Mas, eventualmente, seu parceiro vai se cansar e ir embora. Antes que isso aconteça, quando seu parceiro deixar claro que você está prestes a perder opções, é hora de decidir.

Lembre-se, a lógica por trás do Princípio ALAP é preservar a capacidade de escolha. Quando as opções começam a diminuir, é hora de agir usando todas as informações disponíveis. Isso é FLOP: se você está esperando para decidir, não espere mais do que o tempo necessário para sua Primeira Oportunidade Perdida.

Chega a hora de agir quando você descobre algo que deixa claro o que deve fazer. Às vezes, você encontra uma informação crucial que facilita a sua decisão, talvez uma Primeira Oportunidade Perdida. Outras vezes, principalmente em situações mais ambíguas, como relacionamentos, é apenas uma intuição que não desaparece nem muda. De qualquer forma, sempre chega um momento em que você simplesmente sabe, no fundo, exatamente o que fazer.

Mas saber o que fazer não basta. É preciso agir.

Faça isso!

Margem de segurança

Nem sempre é preciso ter a solução definitiva para progredir. Se ainda não estiver claro qual o melhor caminho, muitas vezes a melhor opção seguinte é simplesmente eliminar os caminhos que levam a resultados indesejados. Evitar os piores resultados mantém as opções em aberto e permite que você continue avançando.

Às vezes, as coisas dão errado por razões que fogem ao nosso controle. Muitas decisões complexas e de grande impacto, porém, falham por motivos evitáveis. Quando não consideramos como as coisas podem dar errado e não nos planejamos para elas com antecedência, ficamos desprevenidos quando elas de fato dão errado. Acabamos reagindo em vez de raciocinar. É muito mais fácil planejar com antecedência para possíveis problemas quando se está calmo e com a mente aberta do que reagir quando as coisas já estão dando errado.

Quando o fracasso é dispendioso, vale a pena investir em amplas margens de segurança.

Se você é um investidor, provavelmente já ouviu falar da Long-Term Capital Management (LTCM), um fundo de hedge fundado em 1994 por um investidor proeminente que conseguiu ter dois laureados com o Prêmio Nobel em seu conselho. A LTCM tinha um portfólio de alto risco que foi amplamente elogiado por seus retornos incríveis — mais de 21% no primeiro ano, 43% no segundo e 41% no terceiro.

Imagine ser um investidor nesse cenário. Você vê esse fundo de hedge decolando, e seus amigos se gabam do sucesso e te incentivam a participar da bonança. Eles te contam sobre as pessoas incríveis que trabalham lá — pessoas com QI altíssimo, incluindo dois ganhadores do Prêmio Nobel, que também são experientes em suas respectivas áreas e que investiram quantias consideráveis do próprio dinheiro.

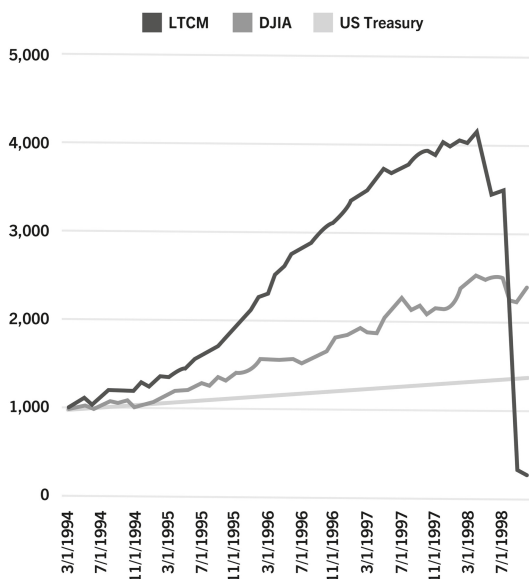
Você vê seus amigos dobrarem e depois quadruplicarem seus investimentos. Começa a se perguntar se também deveria investir tudo. Sua própria carteira está rendendo de 8% a 12% ao ano — bons

retornos, mas não 40%! Será que o resto do mundo vai ficar rico enquanto você prefere a segurança?

Considere agora dois cenários. No primeiro, você decide seguir seus amigos e investir tudo o que tem no fundo. Alguns meses depois, a Ásia e a Rússia enfrentam uma crise financeira. Essa crise, juntamente com os investimentos altamente alavancados da LTCM, resulta em uma perda de US\$ 4,6 bilhões em menos de quatro meses. O gráfico na próxima página mostra como seria essa perda se você tivesse investido US\$ 1.000 desde o início, em 1994. Nesse cenário, você (e seus amigos) acabam em ruína financeira.

Imagine agora um cenário diferente. É novembro de 1997. Você acaba de atingir o pico de retornos na LTCM. Se você prevê que o futuro será diferente do passado, provavelmente não assumirá perdas astronômicas e poderá investir um pouco. Mas, se for prudente, manterá uma margem de segurança.

Uma margem de segurança é uma proteção entre o que você espera que aconteça e o que pode acontecer. Ela serve para te proteger quando surpresas desagradáveis podem ser muito caras.



Fonte: Jay Henry, Wikimedia Commons, 26 de outubro de 2009

Uma margem de segurança é como ter um seguro. Se você sabe de antemão que não precisará acioná-lo este ano, comprar um seguro é um desperdício de dinheiro. O problema é que você não sabe em que ano precisará acioná-lo, então acaba comprando um seguro todos os

anos. Pode parecer um desperdício de dinheiro em anos normais, mas seu verdadeiro valor se revela nos anos em que algo acontece.

Criar uma margem de segurança significa garantir a maior proteção e cobertura possível para o futuro. É uma forma de se preparar para a maior variedade de resultados futuros possíveis — e se proteger contra os piores. No segundo cenário, por exemplo, você pode se preparar para os diversos resultados negativos que a crise de 1998 poderia trazer investindo apenas um décimo do seu portfólio no fundo. Como resultado, quando a crise financeira de 1998 chegar, você perderá, no máximo, 10% dos seus investimentos. Isso não o deixará feliz, mas também não o deixará financeiramente arruinado.

No primeiro cenário, seus padrões automáticos estão em plena ação — não apenas o padrão social que o convence de que é melhor seguir a multidão, mas também o padrão do ego. Ele o convence de que você não precisa de uma margem de segurança, porque sabe o que vai acontecer. Você se sente confiante ao prever o futuro — prevendo que o futuro será como o passado, que o quarto ano da LTCM será como os três primeiros. O problema é que o amanhã nunca é exatamente como hoje e, nesse quarto ano, o plano que garantiu o sucesso da LTCM nos três anos anteriores deixa de funcionar.

No segundo cenário, sua decisão não se baseia em uma previsão; em vez disso, ela é preparada para um futuro em que seu melhor cenário pode não se concretizar. É essa mentalidade de preparação — em oposição a uma mentalidade de previsão — que te salva no segundo cenário.

Warren Buffett tem um ditado ao qual sempre retorno: “Diversificação é proteção contra a ignorância. Faz pouco sentido se você sabe o que está fazendo.”[1] A questão é que a maioria de nós raramente sabe o que está fazendo com a confiança necessária para se arriscar completamente. Quando você não sabe o que está fazendo, uma margem de segurança o protege dos piores resultados. Mesmo quando você sabe o que está fazendo e toma a melhor decisão possível no momento, as coisas podem mudar.

Se os piores cenários nunca se concretizarem, a margem de segurança parecerá um desperdício. O momento em que você se convence de que poderia ter se saído melhor sem uma margem de segurança é exatamente quando você mais precisa dela.

Não podemos nos preparar para tudo. Alguns eventos horríveis desafiam a imaginação, e nenhuma preparação jamais nos dará opções suficientes para lidar com eles. No entanto, sabemos pela história que existem certos eventos infelizes que certamente vivenciaremos e para

os quais podemos, de fato, nos preparar, mesmo sem saber quando ocorrerão. Em nível pessoal, esses eventos incluem:

- Luto pela perda de um ente querido
- Problemas de saúde
- Mudanças no relacionamento
- Pressões financeiras
- Desafios para alcançar nossos objetivos de carreira

Em um nível mais macro, incluem o seguinte:

- Guerra e dissidência política
- Desastres naturais
- Mudanças ambientais e ecológicas
- Flutuações econômicas: tanto colapso quanto crescimento.
- Avanços tecnológicos e resistência a eles

Como criar uma margem de segurança?

Vamos começar com uma aplicação bem típica. Os engenheiros incluem margens de segurança em tudo o que projetam. Suponha, por exemplo, que estejamos projetando uma ponte e calculemos que, em um dia normal, ela precisará suportar 5.000 toneladas de cada vez.

Se construirmos a ponte para suportar 5.001 toneladas, não teremos margem de segurança: e se houver um tráfego mais intenso do que o normal em um determinado dia? E se nossos cálculos e estimativas estiverem um pouco errados? E se o material enfraquecer com o tempo a uma taxa mais rápida do que imaginamos? Para levar em conta todas essas contingências, precisaríamos projetar a ponte para suportar 10.000 ou até mesmo 20.000 toneladas. Por quê? Porque não sabemos o que o futuro nos reserva. Não sabemos se vários caminhões ficarão presos na ponte ao mesmo tempo. Não sabemos se os veículos no futuro serão muito mais pesados do que são hoje. Não sabemos muitas coisas sobre o futuro. Portanto, projetamos a ponte de forma a proteger os viajantes na mais ampla gama de cenários futuros possíveis.

Ao planejar o futuro, lembre-se de que os piores desfechos da história sempre surpreenderam as pessoas na época. Você não pode usar o pior cenário histórico como base de comparação. Os engenheiros não se baseiam apenas no histórico de uso das pontes atuais. É preciso usar a imaginação para explorar e antecipar o que poderia dar errado.

Aqui está uma heurística simples para criar uma margem de segurança para que você saiba quando "já chega".

Dica: A margem de segurança costuma ser suficiente quando consegue absorver o dobro do pior cenário possível. Portanto, o ponto de partida para uma margem de segurança é aquela que consegue suportar o dobro da quantidade de problemas que causariam uma crise, ou manter o dobro da quantidade de recursos necessários para a reconstrução após uma crise.

Por exemplo, se você quiser se sentir financeiramente seguro mesmo se perder o emprego, pode estimar quanto tempo levará para conseguir um novo emprego e, em seguida, economizar o suficiente para viver de suas economias pelo dobro desse período.

Essa é a nossa base. Mas precisamos adaptar nossa margem de segurança às circunstâncias individuais e situacionais. Se o custo do fracasso for alto e as consequências forem mais graves, você precisará de uma margem de segurança ampla. Por exemplo, se você estiver preocupado em perder o emprego e estiver em um setor ou economia instável, precisará aumentar o período de tempo que poderá se sustentar enquanto estiver desempregado.

Se o custo do fracasso for baixo e as consequências forem menos graves, muitas vezes é possível reduzir ou eliminar a margem de segurança. Quanto mais tempo algo existir e apresentar bom desempenho, maior a probabilidade de que seu padrão de sucesso continue. A Coca-Cola não vai desaparecer tão cedo; nem a Johnson & Johnson.

Mesmo padrões estabelecidos não são infalíveis. Como escreve Nassim Taleb em *A Lógica do Cisne Negro*: “Considere um peru que é alimentado todos os dias. Cada refeição reforçará a crença da ave de que é regra geral da vida ser alimentada diariamente por membros amigáveis da raça humana, ‘zelando pelo seu bem-estar’, como diria um político. Na tarde da quarta-feira anterior ao Dia de Ação de Graças, algo inesperado acontecerá com o peru. Ele terá que revisar suas crenças.” Nossos resultados podem, às vezes, subverter até mesmo nossas expectativas mais bem estabelecidas.

No entanto, se você tiver muita experiência e dados, poderá reduzir ainda mais sua margem de segurança. Veja um exemplo: Warren Buffett busca comprar ações que estejam 30 a 50% abaixo de seu valor intrínseco. Assim, ele tem uma margem de segurança de 30 a 50% em ações. Mas ele paga quase um dólar por ação por aquelas que conhece bem. Portanto, há apenas cerca de 20% de margem de segurança nas

ações em que ele tem mais confiança.

Um dos princípios fundamentais de Warren Buffett para comprar uma empresa é que, se ele não a entende, não a compra. Em outras palavras, se ele não tem informações suficientes para calcular uma margem de segurança, ele não investe. Ele também sabe que nem todas as margens de segurança o protegerão — o objetivo não é obter a margem perfeita para cada ação que compra, mas sim usar a melhor estratégia possível para todas as suas ações no contexto geral.

Em resumo: prever o futuro é mais difícil do que parece. As coisas vão bem até deixarem de ir. Se tudo está bem, uma margem de segurança parece um desperdício. Mas quando as coisas dão errado, você não pode viver sem ela. Você precisa de uma margem de segurança justamente no momento em que começa a achar que não precisa.

Balas antes de balas de canhão

Se você ainda está coletando informações, não se apegue demais a apenas uma opção. Mantenha suas opções em aberto, dando pequenos passos de baixo risco em direção ao maior número possível de alternativas antes de comprometer tudo com apenas uma.

Ao reunir informações sobre suas opções, a melhor estratégia é coletar o máximo de informações possível sobre cada uma, sem investir muito tempo, dinheiro ou energia em nenhuma delas em particular. Em *Great by Choice*, Morten Hansen e Jim Collins chamam essa abordagem de atirar em balas antes de atirar em canhões:[2]

Imagine-se no mar, com um navio inimigo vindo em sua direção. Você tem uma quantidade limitada de pólvora. Você pega toda a sua pólvora e a usa para disparar uma grande bala de canhão. A bala de canhão voa sobre o oceano... e erra o alvo por 40 graus. Você se vira para seu estoque e descobre que está sem pólvora. Você morre. Mas suponha, em vez disso, que quando você vê o navio vindo em sua direção, você pega um pouco de pólvora e dispara uma bala. Ela erra por 40 graus. Você fabrica outra bala e dispara. Ela erra por 30 graus. Você fabrica uma terceira bala e dispara, errando por apenas 10 graus. A próxima bala atinge — ping! — o casco do navio que se aproxima. Agora, você pega toda a pólvora restante e dispara uma grande bala de canhão na mesma linha de visão, que afunda o navio inimigo. Você sobrevive.[3]

Eis um exemplo de como as balas podem se sobrepor às balas de

canhão, algo que presenciei na vida real. Um cliente meu — vamos chamá-lo de Salomão — estava procurando alguém para administrar sua empresa de manufatura para que ele pudesse se aposentar e buscar outras oportunidades. Ele tentou duas vezes escolher um CEO para substituí-lo. Mas, em ambas as ocasiões, embora o candidato parecesse ótimo no papel, na prática não funcionou.

Recomendei que, em vez de investir muito em um único candidato e rejeitar outros, ele deveria pedir a dois ou três candidatos que realizassem um pequeno projeto teste com duração de algumas semanas. Esses pequenos testes simultâneos manteriam sua flexibilidade, e observar o desempenho dos candidatos em situações reais seria muito mais esclarecedor do que entrevistá-los ou analisar seus currículos.

Os dois candidatos foram bem remunerados pelo seu tempo e incumbidos de um projeto que exigia que trabalhassem em equipe para entender o problema, coletar informações e traçar um plano de ação.

O plano funcionou e rendeu um resultado surpreendente: o candidato com o currículo menos impressionante foi de longe o melhor da equipe e fez recomendações que acabaram economizando para a empresa de Solomon mais do que o valor investido no projeto. Mais importante ainda, se nenhum dos candidatos tivesse dado certo, a empresa não teria que arcar com um alto custo de rescisão.

Realizar pequenos experimentos de baixo risco com múltiplas opções — em outras palavras, testar e calibrar — mantém suas opções em aberto antes de você comprometer a maior parte dos seus recursos em um projeto de grande impacto. Pensando em cursar medicina? Acompanhe um médico ou um residente por um dia. Faça o MCAT e veja sua pontuação, ou candidate-se a universidades e veja em quais você é aceito. Pensando em uma nova carreira? Experimente trabalhar como freelancer algumas noites por semana primeiro. Pensando em lançar um novo produto? Veja se as pessoas estão dispostas a pagar por ele antes de desenvolvê-lo.

Preservar opções tem um custo e pode fazer você se sentir como se estivesse perdendo algo. Às vezes, é difícil ver os outros agindo, mesmo quando essas ações não fazem sentido para você. Não se deixe enganar! Este é o padrão social em ação. Ele te tenta a achar que está tudo bem falhar, contanto que você faça parte da multidão.

Enquanto algumas pessoas seguem a multidão sem hesitar, outras preferem estar certas. Preservar a possibilidade de escolha pode fazer você parecer tolo no curto prazo, o que significa que, de vez em

quando, você terá que tolerar que as pessoas o tratem como se fosse um idiota. Mas se você observar as pessoas mais bem-sucedidas do mundo, verá que todas elas já pareceram tolas em diversas ocasiões, quando mantiveram suas opções em aberto e esperaram o momento certo para agir.

Warren Buffett ficou de fora da maior parte da bolha da internet do final dos anos 90 e pareceu perder o mercado de alta desenfreada que a acompanhou. As pessoas começaram a dizer que ele havia perdido o jeito para negócios. Ele pode ter parecido tolo para alguns especuladores por alguns anos — até que a bolha da internet estourou e ele ainda tinha reservas de caixa enormes.

Viva com a sua decisão antes de anunciá-la.

Você já passou horas escrevendo um e-mail e se arrependeu instantaneamente assim que clicou em "Enviar"? Eu já. É uma das piores sensações do mundo. Talvez não tão ruim quanto anunciar uma decisão importante muito cedo e depois perceber que foi um erro.

Muitos líderes querem anunciar uma decisão assim que a tomam. Isso é natural: querem mostrar aos outros o quão decisivos são e deixar que todos se encantem com seu novo empreendimento brilhante. Mas anunciar imediatamente pode ser como um e-mail que não pode ser apagado. Dá início a um movimento e torna muito mais difícil mudar de ideia. É por isso que criei uma regra para mim: tomo decisões importantes e reflito sobre elas antes de contar a alguém.[*]

No entanto, descobri que simplesmente dormir sobre as decisões não era suficiente. Adicionei outro elemento à regra: antes de dormir, escrevia um bilhete para mim mesmo explicando o motivo da minha decisão. Isso me permitia tornar o invisível visível. Ao acordar pela manhã, lia o bilhete. Com mais frequência do que gostaria de admitir, minhas melhores ideias do dia anterior se mostravam insuficientes sob a luz impiedosa da manhã. Às vezes, percebia que realmente não entendia o problema tão bem quanto pensava. Outras vezes, simplesmente não parecia mais certo. E aprendi que é importante explorar esse sentimento.

Conviver com uma decisão antes de anunciá-la permite analisá-la sob uma nova perspectiva e verificar suas suposições. Depois de tomar a decisão — mesmo que ainda não a tenha comunicado — você começa a enxergar as coisas sob uma nova ótica.[*] Seu cérebro processa todos os resultados potenciais da decisão como se ela já tivesse sido tomada e colocada em prática. Isso pode ajudá-lo a

perceber nuances que você poderia ter perdido, e essas nuances podem, por sua vez, mudar a forma como você implementa a decisão. Talvez você esteja promovendo alguém e esteja preocupado com a capacidade dessa pessoa de liderar uma reunião e organizar uma equipe. Conviver com a decisão pode incentivá-lo a pedir que ela organize uma reunião, observar o que acontece e recalibrar, se necessário.

Além disso, conviver com uma decisão por um dia — ou até dois — permite que você a confronte com suas emoções. Essa decisão lhe parece boa? Seu cérebro, seu coração e sua intuição concordam com ela? A maioria das decisões parecerá boa. Mas algumas não. Se uma delas não lhe parecer certa, é um sinal de que algo está errado e você precisa investigar mais a fundo antes de anunciar sua decisão. Manter a decisão em segredo antes de executá-la permite que você mantenha em aberto a possibilidade de revertê-la.

O Princípio da Segurança Contra Falhas

Implementar mecanismos de segurança ajudará a garantir que sua decisão seja executada conforme o planejado.

Imagine-se no Monte Everest, a apenas cinquenta metros do topo. Seu corpo inteiro dói. Sua mente está entorpecida. Parece que, não importa o quanto você respire, simplesmente não há oxigênio suficiente. Você treinou por anos, gastou US\$ 60.000 com guias e viagens, sacrificando tempo com sua família e amigos. Você disse a todos que hoje é o dia da tentativa. Tudo pelo que você trabalhou está bem à sua frente. Você consegue ver seu objetivo. Você está quase lá. Mas está com trinta minutos de atraso e o oxigênio está acabando. Você desiste ou continua?

Os melhores sherpas do mundo sabem que a parte mais perigosa de escalar o Monte Everest não é chegar ao cume, mas sim a descida. Tanta energia é gasta para chegar ao topo que, mesmo quando os alpinistas estão sem forças ou oxigênio, eles continuam se esforçando até o cume. Eles gastam tantos recursos para chegar lá que se esquecem do sofrimento da volta. Perdidos na "febre do cume", esquecem que o mais importante não é chegar ao topo, mas sim voltar para casa. Afinal, não se vence se não se sobreviver.

Para quem está de fora dessa situação, provavelmente sem planos de escalar o Everest, a ideia de "febre do cume" parece um tanto ridícula: chegar ao topo não vale a vida de ninguém! Mas para quem está no topo da montanha, virar as costas para um sonho tão próximo,

que se pode ver, é muito mais difícil. Além disso, a incrível quantidade de energia gasta na escalada estressa o corpo e prejudica a mente — condições que os padrões de pensamento se aproveitam para sabotar seus planos meticulosamente elaborados e impedi-lo de alcançar seus verdadeiros objetivos.

Escalar o Everest é um exemplo dramático de por que é importante implementar mecanismos de segurança para garantir que sua decisão seja executada conforme o planejado. Será que é hora de desistir quando o oxigênio está acabando? Você deve continuar mesmo que seu equipamento esteja no limite? Os mecanismos de segurança aproveitam seu raciocínio nos momentos de maior concentração para protegê-lo das decisões impulsivas nos momentos de maior dificuldade.

A ideia de um mecanismo de segurança para a execução de uma sentença de morte é bem ilustrada pelo mito grego de Ulisses. Ulisses era o capitão de seu navio. Ele e sua tripulação navegavam perto da ilha habitada pelas Sereias, criaturas perigosas que atraíam os marinheiros para a morte com seu canto — um canto tão belo que enlouquecia as tripulações de desejo, a ponto de elas encalharem seus navios nas rochas na tentativa de alcançar sua origem.

Ulisses queria ouvir o canto das Sereias sem arriscar a vida de sua tripulação. Agora, não estou dizendo que Ulisses tomou uma ótima decisão. Se ele tivesse realmente ponderado suas opções usando os princípios e precauções que mencionei, teria evitado a ilha. Mas não é essa a parte que eu amo na história. O que eu amo é que Ulisses implementou planos de contingência para garantir que sua decisão fosse executada conforme o planejado.

Ele tapou os ouvidos de sua tripulação com cera de abelha para que não pudessem ouvir a canção enquanto se aproximavam da ilha. E para impedi-los de mudar de rumo, ordenou que o amarrassem ao mastro, de modo que, não importando o que dissesse ou fizesse na loucura da canção, não pudesse influenciá-los nem mudar a decisão que já havia tomado. Também os instruiu que, quanto mais resistisse e insistisse em mudar de rumo, mais apertado deveriam ser os laços.

A implementação inteligente de medidas de segurança por Ulisses permitiu que ele ouvisse a música enquanto garantia a segurança de sua tripulação. É claro que medidas de segurança são indispensáveis em muitos outros contextos também.

Existem três tipos de medidas de segurança para a execução de ações que você deve conhecer: definir mecanismos de segurança que desencadeiem ações, capacitar outras pessoas a tomar decisões e limitar suas próprias ações.

À prova de falhas: Configure mecanismos de controle para determinar antecipadamente o que você fará quando atingir um determinado tempo, valor ou circunstância quantificável.

Os mecanismos de segurança são formas de pré-compromisso — você se compromete antecipadamente com um curso de ação quando certas condições surgirem. Por exemplo, uma equipe escalando o Everest pode instalar um mecanismo de segurança, comprometendo-se a abortar a tentativa de chegar ao cume se não alcançar um determinado local em um horário específico. Se a equipe falhar, eles retornam! Sem discussão. Eles não tentam decidir em meio à fadiga e à falta de oxigênio; eles já decidiram e já estão comprometidos a voltar.

O caminho para o sucesso e para o fracasso está sinalizado, basta saber onde procurar. A jornada sempre contém as respostas. Os sinais de alerta incluem tanto os sinais negativos quanto a ausência de sinais positivos. Quando os sinais são positivos, você sabe que deve seguir em frente. Quando as coisas estão mais nebulosas, no entanto, é aí que os sinais de alerta se tornam úteis.

Sinais negativos são alertas de que algo está saindo seriamente do controle. Quanto mais cedo você perceber que está indo na direção errada, mais fácil será voltar atrás. Outro dia, acabei indo para o leste na rodovia quando queria ir para o oeste. Só quando percebi que a cidade errada estava se aproximando é que me dei conta do meu erro! Mas os sinais negativos não são os únicos a serem observados. Às vezes, a ausência de sinais positivos é, por si só, um sinal.

Quando você não vê os sinais positivos que esperava, isso não significa necessariamente que as coisas deram errado. Significa que este é um momento que merece atenção. Muitos projetos fracassam e muitas decisões se tornam desafiadoras justamente neste ponto — quando as pessoas não veem nem os sinais negativos nem os positivos que esperavam. Quando isso acontece, é hora de reavaliar. Pergunte-se: "O mais importante ainda é o mais importante? Eu estava errado? O que será necessário para alcançar meus objetivos agora que avancei no tempo, mas não no progresso?"

Ao definir indicadores claros de sucesso e fracasso antes de começar, você aumenta as chances de êxito. Quando toda a equipe compreende claramente os sinais de sucesso e fracasso, ela se sente capacitada para agir imediatamente ao menor sinal de que as coisas estão saindo do controle.

Mecanismo de segurança: Utilize a intenção do comandante para capacitar outros a agir e tomar decisões sem a sua intervenção.

Grandes líderes sabem que as coisas nem sempre saem como planejado. Eles também sabem que não podem estar em todos os lugares ao mesmo tempo. As equipes precisam saber como se adaptar quando as circunstâncias mudam. E as circunstâncias mudam o tempo todo.

Dar a uma equipe estrutura suficiente para executar uma missão, mas também flexibilidade suficiente para responder a circunstâncias variáveis, é chamado de intenção do comandante — um termo militar aplicado pela primeira vez aos alemães que tentavam derrotar Napoleão.

Se você já esteve em uma empresa onde os funcionários não podem tomar nenhuma atitude até que tudo seja aprovado pelo chefe, você está vendo o que acontece quando não há uma liderança clara. Existe um único ponto de falha. Se algo acontece com o chefe, a empresa e a missão fracassam.

A intenção do comandante capacita cada membro da equipe a tomar a iniciativa e improvisar durante a execução do plano. Isso impede que você seja o gargalo e permite que a equipe se responsabilize mutuamente pelo objetivo, mesmo sem a sua presença.

A intenção do comandante tem quatro componentes: formular, comunicar, interpretar e implementar. Os dois primeiros componentes — formular e comunicar — são de responsabilidade do comandante sênior. É preciso comunicar a estratégia, a justificativa e os limites operacionais à equipe. Diga-lhes não apenas o que fazer, mas por que fazer, como se chegou à decisão, para que compreendam o contexto, bem como os limites para uma ação eficaz — o que está completamente fora de questão. Os comandantes subordinados, então, dispõem das ferramentas para os dois últimos componentes: interpretar os contextos em constante mudança e implementar a estratégia nesses contextos.

Antes de começar a executar uma decisão, para que não haja

confusão no decorrer do processo, pergunte-se:

- Quem precisa saber quais são meus objetivos e os resultados que estou buscando?
- Eles sabem qual é o objetivo mais importante?
- Eles sabem identificar os sinais positivos e negativos e quais são as armadilhas associadas a eles?

Um sinal de que você falhou em empoderar sua equipe é a incapacidade de ficar uma semana fora do escritório sem que tudo desmorone. Alguns líderes acreditam que isso os torna indispensáveis — que a incapacidade da equipe de funcionar sem eles é uma prova de sua importância. Não se engane! Isso é o ego agindo por instinto. Líderes eficazes não precisam estar disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, para que suas equipes tomem decisões e alcancem objetivos. Se você não pode se ausentar, isso não significa que você é indispensável ou um líder extremamente competente; significa que você é um comunicador incompetente.

Outro sinal de que você está dominado pelo ego é a insistência em controlar tudo. Bons líderes determinam o que precisa ser feito e definem os parâmetros para alcançar esse objetivo. Eles não se importam se algo for feito de maneira diferente da que eles mesmos fariam. Contanto que o objetivo seja alcançado dentro dos limites estabelecidos, eles ficam satisfeitos.

Líderes ruins insistem que tudo deve ser feito à sua maneira, o que acaba desmoralizando a equipe e minando tanto a lealdade quanto a criatividade — exatamente o oposto da intenção do comandante.

À prova de falhas: Amarre suas mãos para manter sua execução no caminho certo.

Ulisses usou armadilhas e a intenção do comandante para salvaguardar sua decisão. Ele também ordenou que a tripulação amarrasse suas mãos — uma medida de segurança final para garantir que ele cumprisse sua decisão, e é por isso que esse tipo de salvaguarda é conhecido como pacto de Ulisses.

Amarrar as mãos significa coisas diferentes em contextos diferentes. Se você está fazendo dieta, amarrar as mãos pode significar livrar sua casa de toda comida não saudável para que não haja nada que o tente. Se você está investindo, pode significar criar depósitos automáticos mensais. Se você está escalando o Everest, amarrar as mãos pode

significar garantir que todos concordem que a equipe retornará se não chegar à metade do caminho em um determinado horário.

Qualquer que seja a decisão que você esteja enfrentando, pergunte-se: "Existe alguma maneira de garantir que eu seguirei o caminho que escolhi como o melhor?" Ao analisar suas opções e se comprometer antecipadamente com as linhas de ação, você libera espaço para lidar com outros problemas.

Mesmo que estejamos esperando o máximo possível para decidir, agora sabemos exatamente em que nos concentrar e o que fazer quando chegar a hora de tomar nossa decisão. Definimos nossos gatilhos, capacitamos as pessoas para agirem de acordo com eles e nos protegemos para que não possamos desfazer todo o bom trabalho realizado em um momento de estresse.

Aprenda com suas decisões

Se você é um trabalhador do conhecimento, você toma decisões.[1] Esse é o seu trabalho. A qualidade das suas decisões acaba determinando o quão longe você chega e a rapidez com que você chega lá. Se você aprender a tomar ótimas decisões de forma consistente, você rapidamente ultrapassará as pessoas cujas decisões são apenas boas.

Ninguém é inteligente o suficiente para tomar ótimas decisões sem antes aprender. Os grandes tomadores de decisão dominam a capacidade de aprender tanto com seus erros quanto com seus acertos. É essa habilidade que os diferencia. Ela lhes permite repetir seus sucessos e evitar repetir seus fracassos. A menos que você desenvolva essa habilidade, não conseguirá aprimorar seu processo de tomada de decisão ao longo do tempo.

Há alguns anos, uma empresa me contratou para ajudá-los a melhorar a qualidade de suas decisões. Como primeiro passo, precisávamos descobrir em que ponto eles estavam. Começamos tentando responder a uma única pergunta: quando seus tomadores de decisão esperavam um resultado específico, com que frequência esse resultado acontecia pelos motivos que eles previam?

O que descobrimos os chocou: seus tomadores de decisão acertavam apenas cerca de 20% das vezes. Na maioria das vezes em que algo que eles previam de fato acontecia, não acontecia pelos motivos que eles imaginavam. Em outras palavras, o sucesso deles não se devia à perspicácia, ao esforço ou à habilidade. Era mais sorte do que competência. Essa notícia foi um golpe para o ego deles. Eles achavam que o sucesso que alcançavam era resultado, em grande parte, de suas habilidades, mas os números contavam uma história diferente. Era como se tivessem sorte na roleta e atribuíssem o sucesso a um "sistema".

A história ilustra um fenômeno psicológico que já discutimos antes: o viés de autoconveniência, a tendência de avaliar as coisas de

maneiras que reforçam nossa autoimagem. Quando temos sucesso em algo, tendemos a atribuir esse sucesso à nossa habilidade ou esforço. Por outro lado, quando fracassamos em algo, tendemos a atribuir nosso fracasso a fatores externos. Basicamente, cara ou coroa, eu estou certo. Se você quer melhorar, precisa reescrever as narrativas distorcidas.

O viés de autoconveniência impede o aprendizado com as próprias decisões e o aprimoramento dos processos. Nosso ego, por padrão, nos leva a crer que somos mais inteligentes do que realmente somos, fazendo-nos acreditar que trabalhamos mais e sabemos mais do que de fato sabemos. A autoconfiança excessiva que o ego inspira nos impede de analisar nossas decisões com um olhar crítico. Ela nos impede de distinguir habilidade de sorte — o que está sob nosso controle do que não está. Se você cair na armadilha desse demônio, jamais aprenderá com suas decisões e jamais se tornará melhor em tomá-las no futuro.

O primeiro princípio a ter em mente ao avaliar suas decisões é este:

O princípio do processo: Ao avaliar uma decisão, concentre-se no processo que você usou para tomar a decisão e não no resultado.

O senso comum sugere que bons resultados vêm de pessoas boas tomando boas decisões e maus resultados vêm de pessoas más tomando más decisões. Mas é fácil encontrar contraexemplos. Todos nós já tomamos más decisões, mas nem todos somos más pessoas. E mesmo boas decisões podem ter consequências inesperadas e infelizes, graças à incerteza inerente à vida.

O técnico Pete Carroll, do Seattle Seahawks, entende a diferença entre boas decisões e bons resultados como ninguém. Em fevereiro de 2015, Carroll tomou uma decisão histórica nos minutos finais do Super Bowl XLIX, que foi imediatamente criticada como um grande erro. Os Seahawks perdiam por 28 a 24, mas estavam na linha de uma jarda do New England Patriots e pareciam certos de marcar e assumir a liderança. Alinhado no backfield de Seattle estava Marshawn Lynch, um gigante de 97 kg que era indiscutivelmente o running back mais dominante da NFL na época, e que já havia corrido para mais de 100 jardas contra os Patriots naquele dia. Aqui está um breve resumo de uma reportagem da CBS Sports que explica o que aconteceu em seguida — e como as decisões de Carroll continuam sendo vistas até hoje:

O que aconteceu a seguir ficará registrado nos anais desta liga enquanto houver jogos de futebol americano... uma decisão bizarra de Carroll de lançar na segunda descida em uma rota no meio do campo congestionado será questionada por muito tempo — [e resultou] em Belichick e Tom Brady, o MVP do jogo, fazendo história com seu quarto título do Super Bowl juntos.[2]

Para os torcedores nas arquibancadas e praticamente todos que assistiam ao jogo, a decisão certa parecia óbvia: bastava entregar a bola para "Beast Mode", como Lynch era conhecido por muitos. Mas, em vez disso, Carroll pediu ao quarterback Russell Wilson que lançasse um passe, e o resultado foi um desastre.

Já se passaram anos desde essa jogada. Houve uma quantidade enorme de análises sobre ela. Por que o técnico não fez a escolha óbvia que parecia tão clara para todos os outros? Baseado em informações confiáveis, ele estava apostando contra as fraquezas do adversário. Depois do jogo, um entrevistador disse a Carroll: "Todo mundo está achando que esse foi o maior erro de todos os tempos". A resposta de Carroll: foi o "pior resultado de uma decisão judicial de todos os tempos". Seu processo de tomada de decisão foi sólido. Simplesmente não deu certo. Às vezes a vida é assim.

A decisão certa nem sempre garante o resultado desejado. Cedo ou tarde, todos que tomam decisões no mundo real aprendem essa lição. Jogadores de pôquer sabem disso. Eles podem jogar a mão perfeita e ainda assim perder. Nada é garantido. Tudo o que você pode fazer é jogar a melhor mão possível com as cartas que recebeu.

Carroll tomou sua decisão no maior palco do mundo, e o resultado foi desastroso. Mas sua confiança na decisão permaneceu inabalável. Por quê? Porque ele sabia os motivos que o levaram a tomá-la. Ele sabia que sua lógica era sólida. Tudo o que ele podia fazer era aprender com o resultado.

Muitas pessoas presumem que boas decisões geram bons resultados e as más decisões, não. Mas isso não é verdade. A qualidade de uma decisão não é determinada pela qualidade do resultado. Aqui está um experimento mental que ajudará a esclarecer esse conceito.

Imagine que você está passando por um processo de tomada de decisão muito cuidadoso e intencional em relação à sua carreira. Você recebeu propostas de algumas empresas diferentes, uma startup e outra uma empresa da Fortune 500. Considerando o momento atual da sua vida, você decide aceitar a proposta da empresa da Fortune 500. O salário inicial é menor, mas parece ser mais estável.

Imagine que seu amigo acaba trabalhando na startup. Você observa enquanto ele recebe aumentos e mais dias de férias. Sua decisão foi boa ou ruim?

Agora imagine que a startup feche as portas rapidamente, depois de apenas um ano. Isso afetaria a sua opinião sobre a sua decisão?

Espero que você entenda onde quero chegar. Você não pode controlar se a startup vai decolar ou não. Nem pode controlar, no momento, como se sente em relação à startup oferecer um salário maior. Você só pode controlar o processo que usa para tomar a decisão. É esse processo que determina se uma decisão é boa ou ruim. A qualidade do resultado é uma questão à parte.

Nossa tendência de equiparar a qualidade de nossa decisão ao resultado é chamada de efeito resultante. Os resultados são a parte mais visível de uma decisão. Por isso, tendemos a usá-los como um indicador da qualidade da decisão. Se os resultados forem os que desejávamos, concluímos que tomamos uma boa decisão. Se os resultados não forem os que desejávamos, tendemos a culpar fatores externos. Não é que nosso processo tenha sido falho; é que faltou uma informação crucial. (Ao contrário de quando um conhecido obtém resultados ruins, momento em que presumimos que foi porque ele tomou uma decisão ruim.)

Obviamente, todos queremos bons resultados, mas, como vimos, boas decisões podem ter resultados ruins, e más decisões podem ter resultados bons. Avaliar decisões — nossas ou de outros — com base no resultado (ou em como nos sentimos em relação ao resultado) não distingue sorte de habilidade e controle. Por isso, focar apenas no resultado não nos ajuda a melhorar. O resultado de focar apenas no resultado é, na verdade, a estagnação.

Se você já ficou remoendo um resultado ruim — se perguntando repetidamente: "Como não previ isso?" — então já experimentou o quão desafiador e, em última análise, inútil é julgar suas decisões com base em como você se sente em relação a elas depois. Você pensa: "Se eu tivesse conversado com aquela pessoa (que eu não conhecia na época)!" ou "Se eu soubesse daquela informação (que não existia na época), teria feito a escolha certa". Mesmo os melhores tomadores de decisão têm resultados ruins de vez em quando.

Tomar uma boa decisão tem a ver com o processo, não com o resultado. Um resultado ruim não faz de você um mau tomador de decisões, assim como um resultado bom não faz de você um gênio. A menos que você avalie seu raciocínio no momento em que tomou a decisão, você nunca saberá se estava certo ou se foi apenas sorte. Seu

raciocínio naquele momento permanece praticamente invisível, a menos que você tome medidas para torná-lo visível.

Raramente tomamos decisões com 100% de chance de sucesso. E mesmo decisões com 90% de chance de sucesso ainda apresentam um resultado ruim em 10% dos casos. O que importa são os resultados ao longo do tempo e garantir que esses 10% de fracasso não comprometam sua vida.

A matriz a seguir fornece uma maneira de organizar sua reflexão sobre as decisões e seus resultados.

Boa decisão		Boa decisão	
Boa decisão	Uma boa decisão, mas o processo não saiu como planejado. Você provavelmente não aprendeu com a experiência, mas não se desanime. Mantenha o foco e continue aprimorando seu processo.	Boa decisão	Uma boa decisão, mas o processo não saiu como planejado. Você provavelmente não aprendeu com a experiência, mas não se desanime. Mantenha o foco e continue aprimorando seu processo.
Boa decisão	Uma boa decisão, mas o processo não saiu como planejado. Você provavelmente não aprendeu com a experiência, mas não se desanime. Mantenha o foco e continue aprimorando seu processo.	Boa decisão	Uma boa decisão, mas o processo não saiu como planejado. Você provavelmente não aprendeu com a experiência, mas não se desanime. Mantenha o foco e continue aprimorando seu processo.
Boa decisão	Uma boa decisão, mas o processo não saiu como planejado. Você provavelmente não aprendeu com a experiência, mas não se desanime. Mantenha o foco e continue aprimorando seu processo.	Boa decisão	Uma boa decisão, mas o processo não saiu como planejado. Você provavelmente não aprendeu com a experiência, mas não se desanime. Mantenha o foco e continue aprimorando seu processo.

Um processo ruim jamais poderá produzir uma boa decisão. Claro, pode resultar em um bom desfecho, mas isso é diferente de tomar uma boa decisão. Os resultados são influenciados, em parte, pela sorte — tanto boa quanto ruim. Obter o resultado certo pelos motivos errados não é fruto de inteligência ou habilidade, mas simplesmente de pura sorte.

Não me interpretem mal: é bom ter sorte (desde que você saiba que é sorte). Mas a sorte não é um processo repetível que garanta bons resultados a longo prazo. A sorte não é algo que se possa aprender, nem algo que se possa aprimorar. A sorte não lhe dará vantagem.

Quando você começa a confundir sorte com força de vontade, certamente cometerá erros. Você se cega para os riscos que está correndo e, mais cedo ou mais tarde, será surpreendido negativamente. E quando você começa a confundir sorte com habilidade, certamente desperdiçará oportunidades de aprender com suas decisões, aprimorar seus processos e garantir melhores resultados a longo prazo.

Um segundo princípio para avaliar suas decisões em retrospectiva é este:

O princípio da transparência: torne seu processo de tomada de decisão o mais visível e aberto ao escrutínio possível.

Avaliar as decisões de outras pessoas é diferente de avaliar as nossas próprias. Raramente vemos as intenções, o raciocínio ou o processo de outras pessoas, por isso é difícil julgar as suas decisões com base em algo que não sejam os resultados.

Avaliar nossas próprias decisões é diferente. Podemos ter uma visão em primeira pessoa do processo em si. Podemos examinar nosso raciocínio, distinguir o que estava sob nosso controle do que não estava, e o que sabíamos na época do que não sabíamos. Podemos então usar o que aprendemos e aplicar em nosso processo na próxima vez. Claro, isso é mais fácil dizer do que fazer!

Muitos de nós temos dificuldade em aprender com nossas decisões. Um dos motivos é que nosso processo de pensamento e tomada de decisão muitas vezes nos é invisível. Inadvertidamente, ocultamos de nós mesmos os passos que demos para chegar à nossa decisão final. Uma vez tomada a decisão, não paramos para refletir, mas simplesmente seguimos em frente. E quando olhamos para trás, para nossa decisão, nosso ego manipula nossas memórias. Confundimos o que sabemos agora com o que sabíamos no momento em que tomamos a decisão. E vemos os resultados e os projetamos em nossas intenções: "Ah, eu pretendia fazer isso."

Se você não analisar seu raciocínio no momento da decisão — o que você sabia, o que considerava importante e como você chegou a essa conclusão —, você nunca saberá se tomou uma boa decisão ou se apenas teve sorte. Se você quer aprender com as decisões, precisa tornar o processo de pensamento invisível o mais visível e aberto à análise possível. A seguinte medida de segurança pode ajudar:

Como medida de segurança: Anote seus pensamentos no momento em que tomar a decisão. Não confie na sua memória depois do ocorrido. Tentar se lembrar do que você sabia e pensava na hora de decidir é uma tarefa inútil.

Seu ego distorce suas memórias e o convence de narrativas que o fazem se sentir mais inteligente ou mais experiente do que realmente é. Acreditamos que ninguém poderia tomar decisões melhores do que as que nós mesmos tomamos. A única maneira de ver com clareza o que você estava pensando no momento em que tomou a decisão é manter um registro de seus pensamentos naquele instante.

Anotar seus pensamentos oferece diversas vantagens. Uma delas é que um registro escrito fornece informações sobre seu processo de pensamento no momento em que você tomou a decisão. Isso torna o

invisível visível. Mais tarde, ao refletir sobre sua decisão, ter esse registro ajuda a neutralizar os efeitos distorcidos do ego. Você pode responder com sinceridade a perguntas como: "O que eu sabia no momento em que tomei a decisão?" e "As coisas que eu previa que aconteceriam, de fato, aconteceram pelos motivos que eu imaginava?".

Um segundo benefício de registrar seus pensamentos é que, durante o processo de escrita, você frequentemente percebe que não entende tão bem quanto pensava. É muito melhor (e mais barato) perceber isso antes de tomar uma decisão, em vez de depois. Se você fizer isso com antecedência, terá a oportunidade de obter mais informações e uma compreensão mais profunda do problema.

Um terceiro benefício de anotar seus pensamentos é que isso permite que outras pessoas vejam seu raciocínio, que geralmente é invisível. E se elas conseguem ver, podem verificar se há erros e oferecer uma perspectiva diferente que você talvez não consiga enxergar. Se você não consegue simplesmente explicar seu raciocínio para outras pessoas (ou para si mesmo), é um sinal de que você não entende completamente as coisas e precisa se aprofundar e coletar mais informações.

Um benefício final de anotar seus pensamentos é que isso dá às outras pessoas a oportunidade de aprender com sua perspectiva. Muitas organizações se beneficiariam de um banco de dados que registrasse como cada pessoa na organização toma decisões. Imagine o valor de um catálogo pesquisável de decisões em sua organização. Um sistema como esse permitiria que pessoas em diferentes áreas da organização verificassem o raciocínio umas das outras. Permitiria à gerência distinguir bons tomadores de decisão de medíocres e forneceria às pessoas modelos de tomada de decisão — tanto de como fazê-la quanto de como não fazê-la. Se você construir um sistema como esse, quero uma participação nos lucros!

Todos esses princípios ajudarão você a conseguir o que deseja, mas não ajudarão você a desejar o que realmente importa.

DESEJAR O QUE IMPORTA

Imagine-se morto. Você viveu sua vida. Agora, pegue o que lhe resta e viva-a plenamente. — MARCO AURÉLIO, *Meditações*, Livro 7

Tomar boas decisões se resume a duas coisas:

1. Saber como conseguir o que você quer
2. Saber o que vale a pena desejar

O primeiro ponto trata de tomar decisões eficazes. O segundo, de tomar boas decisões. Você pode pensar que são a mesma coisa, mas não são.

Decisões que trazem resultados imediatos, como fechar uma venda ou preencher uma vaga, podem ser eficazes, mas não necessariamente levam às coisas que realmente importam na vida, como confiança, amor e saúde. Boas decisões, por outro lado, estão alinhadas com seus objetivos e valores de longo prazo e, em última análise, trazem a satisfação e a realização que você realmente deseja nos negócios, nos relacionamentos e na vida.[*]

Decisões eficazes levam ao resultado inicial, enquanto decisões boas levam ao resultado final.

Todas as boas decisões são eficazes, mas nem todas as decisões eficazes são boas. Fazer os melhores julgamentos significa tomar decisões que lhe tragam o que você realmente deseja — e não apenas o que você pensa que deseja no momento.

Na vida, sentimos arrependimento tanto por coisas que fizemos quanto por coisas que deixamos de fazer. O pior arrependimento é quando não vivemos uma vida autêntica, quando não seguimos nossos próprios padrões.

Cada um desses padrões de comportamento contribui para nos levar ao arrependimento. O padrão social nos leva a herdar objetivos de outras pessoas, mesmo que suas circunstâncias de vida sejam muito diferentes das nossas. O padrão da inércia nos encoraja a continuar perseguindo os objetivos que já buscamos no passado, mesmo depois de percebermos que alcançá-los não nos faz felizes. O padrão emocional nos impulsiona para lá e para cá, buscando o que nos chama a atenção no momento, mesmo que isso signifique sacrificar objetivos de longo prazo que realmente importam. E o padrão do ego nos convence a buscar coisas como riqueza, status e poder, mesmo que isso signifique sacrificar a felicidade e o bem-estar — o nosso e o das pessoas ao nosso redor.

Se você deixar que as coisas sigam seu curso natural, o destino final será o arrependimento. Não viva sua vida de acordo com os critérios de outra pessoa. Não permita que ninguém escolha seus objetivos. Assuma a responsabilidade por onde você está e para onde está indo.

A verdadeira sabedoria não vem da busca pelo sucesso, mas da construção do caráter. Como escreveu Jim Collins: “Não há eficácia sem disciplina, e não há disciplina sem caráter.”[1]

CAPÍTULO 5.1

A Lição Oculta de Dickens

Ebenezer Scrooge é um dos personagens mais memoráveis de Charles Dickens — a personificação da ganância e da busca pela riqueza a qualquer custo. Scrooge recebe a visita de três espíritos que lhe mostram imagens do passado, do presente e de um futuro possível. Nesse futuro, Scrooge está morto, e o espírito permite que ele ouça as conversas das pessoas sobre ele: elas se alegram com a morte de Scrooge, sentem rancor de sua memória, não se arrependem de terem roubado seus pertences e se sentem aliviadas por ele não ser mais uma presença — uma maldição — em suas vidas. Scrooge vê as consequências a longo prazo das decisões que tomou, se arrepende delas, implora por uma segunda chance e recebe a oportunidade de mudar de rumo.[*]

Scrooge jogava de acordo com o placar da sociedade — aquele que amplifica nosso instinto biológico em direção à hierarquia e nos leva a buscar dinheiro, status e poder a qualquer custo. Mas sua visão de longo prazo o fez perceber que nada disso realmente importava, que uma vida vivida de acordo com o placar de outra pessoa não é uma vida que valha a pena ser vivida. Ele percebeu, antes que fosse tarde demais, que a chave para uma vida bem-sucedida é a boa companhia e relacionamentos significativos.

A qualidade daquilo que você busca determina a qualidade da sua vida. Pensamos que coisas como dinheiro, status e poder nos farão felizes, mas não farão. No momento em que as conquistamos, não ficamos satisfeitos. Queremos apenas mais. Os psicólogos Philip Brickman e Donald T. Campbell cunharam um termo para esse fenômeno: a esteira hedônica.[1] Quem nunca deu uma volta nela?

Lembra quando você tinha dezesseis anos e pensava que, se tivesse um carro, seria feliz para o resto da vida? Aí você comprou um carro. Por uma ou duas semanas, você ficou eufórico. Mostrou o carro para todos os seus amigos e dirigiu para todo lado. Achava que a vida era incrível. Depois, a realidade bateu à porta. Carros trazem problemas.

Além de pagar seguro, gasolina e manutenção, existe também o problema da comparação. Antes, quando você não tinha carro, costumava se comparar com outras pessoas que também não tinham. Mas agora que tinha um, começou a se comparar com outros donos de carro. Percebeu quem tinha o carro melhor e deixou de se contentar com o que antes te deixava extasiado. Voltou ao seu antigo nível básico de insatisfação — a marcha mais baixa da esteira hedonista. A comparação é a ladra da alegria.[*]

A comparação social acontece o tempo todo. Às vezes, envolve bens materiais, como casas ou carros, mas, com mais frequência, está relacionada ao status.

Quando comecei a trabalhar em uma grande empresa, aquela voz interior me dizia que, se eu conseguisse uma promoção, já seria feliz. Então, trabalhei duro e consegui a promoção. Por algumas semanas, me senti no topo do mundo. Depois, assim como no exemplo do carro, a realidade bateu à porta. Surgiram novos problemas e novas responsabilidades. Pior ainda, comecei a me comparar com um novo grupo de pessoas. Não demorou muito para que eu voltasse ao meu nível anterior de insatisfação. As promoções continuaram a chegar, mas nenhuma delas me fez mais feliz. Só me deixaram querendo mais.

Dizemos a nós mesmos que o próximo nível é suficiente, mas nunca é. O próximo zero na sua conta bancária não lhe trará mais satisfação do que a sua satisfação atual. A próxima promoção não mudará quem você é. O carro de luxo não o fará mais feliz. A casa maior não resolve seus problemas. Mais seguidores nas redes sociais não o tornarão uma pessoa melhor.

Correr na esteira do hedonismo só nos transforma no que eu chamo de pessoas "felizes quando" — aquelas que pensam que serão felizes quando algo acontecer. Por exemplo, ficaremos felizes quando recebermos o reconhecimento que merecemos, ou felizes quando ganharmos um pouco mais de dinheiro, ou felizes quando encontrarmos aquela pessoa especial. A felicidade, no entanto, não é condicional.

As pessoas que vivem na expectativa de felicidade nunca são realmente felizes. No momento em que conseguem o que pensam querer — o "quando" da condição — ter aquilo se torna a nova norma, e elas automaticamente querem mais. É como se tivessem atravessado uma porta sem saída que se fecha atrás delas. Uma vez que a porta se fecha, elas perdem a perspectiva. Não conseguem ver de onde vieram, apenas onde estão.

As coisas como são agora são como esperamos que sejam, e

começamos a dar as coisas boas ao nosso redor como garantidas. Quando isso acontece, nada nos fará felizes. E enquanto estamos ocupados correndo na esteira atrás de todas as coisas que não nos farão felizes, não estamos buscando as coisas que realmente importam.

Scrooge é um exemplo fictício de alguém que alcançou o "sucesso" à custa de coisas que realmente importam. Mas existem muitos exemplos reais. Certa vez, trabalhei com alguém que chegou à posição de CEO de uma grande empresa de uma maneira que deve ser familiar para a maioria de nós: com muita competição acirrada. As pessoas com quem ele cruzou no caminho para se tornar CEO eram apenas meios para ajudá-lo a atingir seus objetivos: ele queria ser rico, queria ser respeitado, queria que as pessoas conhecessem seu nome. Ele queria status e reconhecimento.

Depois de reuniões, onde os ânimos se exaltavam e ele perdia a cabeça, costumava me dizer: "Shane, você precisa decidir se é um leão ou uma ovelha. Eu sou um leão", dizia, citando Tywin Lannister de *Game of Thrones*: "Um leão não se importa com a opinião de uma ovelha". Ele queria que todos soubessem que estava no topo da cadeia alimentar.

Ávido jogador de golfe, ele costumava jogar várias partidas por semana. Nunca teve dificuldade em completar uma rodada; na verdade, frequentemente reclamava que tinha amigos demais e não conseguia jogar com todos. Logo após se aposentar, ansiava por finalmente ter tempo para desfrutar de seu passatempo favorito com seus muitos amigos. No entanto, descobriu que a maioria de seus "amigos" e colegas estava ocupada, indisponível ou simplesmente parou de atender suas ligações. Ele mal conseguia completar uma única rodada por mês.

Seus relacionamentos pareciam reais e significativos, mas, na realidade, ninguém queria ter nada a ver com ele. Seu jeito transacional de lidar com as pessoas as fazia se sentirem usadas, manipuladas e frustradas. Ele gritava, xingava e tinha ataques de raiva. Trabalhavam com ele por obrigação, não por vontade própria. Jogar golfe era divertido para ele, mas era trabalho para eles.

Algum tempo depois de se afastar, ele concluiu que estava tentando vencer o jogo errado. Seu objetivo era alcançar riqueza, poder e destaque — as metas que tantas pessoas nos dizem para perseguir. Ele priorizou esses objetivos acima de todos os outros e os perseguiu incansavelmente. No fim, conseguiu o que achava que queria. Mas isso o deixou com um sentimento de vazio. Ele alcançou o que desejava à

custa de relacionamentos significativos — algo que, como percebeu, era realmente importante. Ao contrário de Scrooge, ele não teve uma segunda chance.

Quantos de nós — em qualquer fase da carreira — estamos seguindo a mesma trajetória? Valorizamos mais a riqueza e o status do que a felicidade — o externo mais do que o interno — e refletimos pouco sobre como os buscamos. Nesse processo, acabamos perseguindo elogios e reconhecimento de pessoas que não importam, em detrimento daquelas que realmente importam.

Conheci muitas pessoas bem-sucedidas cujas vidas eu não gostaria de ter. Elas tinham inteligência, ambição, oportunidades e os meios para aproveitá-las. Mas lhes faltava algo mais. Sabiam como conseguir o que queriam, mas as coisas que desejavam não valiam a pena. Na verdade, as coisas que desejavam acabaram por desfigurar suas vidas. Faltava-lhes o que Scrooge conquista no momento de virada feliz de sua história — aquele ingrediente que faz a diferença entre as massas infelizes e os poucos felizes.

Os antigos gregos tinham uma palavra para esse ingrediente: *phronesis* — a sabedoria de saber como organizar a vida para alcançar os melhores resultados.

Quando você olha para trás e pensa nas decisões que tomou na adolescência, elas provavelmente parecem bem bobas agora. Aquela vez em que você pegou emprestado (ou melhor, roubou) o carro dos seus pais, aquela vez em que você bebeu demais numa festa e talvez fez algumas coisas que não devia (ainda bem que não existiam celulares com câmera naquela época), aquela vez em que você brigou com um amigo por causa de um possível namorado/namorada. Essas decisões não pareciam estúpidas na época, então por que parecem tão ruins agora? Porque você tem uma perspectiva agora que era inacessível naquela época. Aquilo que parecia a coisa mais importante do mundo naquele momento — aquilo que te consumia completamente — parece bobo agora, em retrospectiva.

A sabedoria exige tudo aquilo de que falamos: a capacidade de controlar os impulsos, de criar espaço para a razão e a reflexão, de usar os princípios e as salvaguardas que levam a decisões eficazes. Mas ser sábio exige mais. É mais do que saber como conseguir o que se quer. É também saber o que vale a pena desejar — o que realmente importa. É saber dizer não tanto quanto dizer sim. Não podemos copiar as decisões de vida de outras pessoas e esperar resultados melhores. Se quisermos viver a melhor vida possível, precisamos de uma abordagem diferente.

Saber o que se quer é o mais importante. No fundo, você já sabe o que fazer, só precisa seguir seus próprios conselhos. Às vezes, são os conselhos que damos aos outros que mais precisamos seguir.

Os Especialistas em Felicidade

Certa vez, entrevistei o gerontólogo Karl Pillemer, autor de 30 Lições para a Vida: Conselhos Testados e Aprovados dos Americanos Mais Sábios.[1] Ele havia visto inúmeros estudos mostrando que pessoas na faixa dos setenta, oitenta anos e mais velhas eram mais felizes do que as mais jovens. Ele ficou intrigado: “Eu continuava encontrando pessoas mais velhas — muitas das quais haviam perdido entes queridos, passado por enormes dificuldades e tinham sérios problemas de saúde — mas que, mesmo assim, eram felizes, realizadas e desfrutavam profundamente da vida. Eu me pegava perguntando: ‘O que explica tudo isso?’”.

Um dia, ele teve uma ideia: talvez as pessoas mais velhas simplesmente soubessem coisas sobre como viver uma vida feliz que as pessoas mais jovens não sabiam. Talvez elas pudessem ver coisas que nós não conseguíamos ver. Se algum grupo demográfico pudesse reivindicar expertise em viver uma vida feliz, seriam os idosos. No entanto, para surpresa de Pillemer, ninguém parecia ter feito um estudo sobre os conselhos práticos que os idosos tinham para a geração mais jovem. Isso deu início a uma jornada de sete anos para descobrir "a sabedoria prática das pessoas mais velhas".

A principal lição: a vida é curta! "Quanto mais velho o entrevistado", disse Pillemer, "maior a probabilidade de dizer que a vida passa num instante". Quando os mais velhos dizem aos mais jovens que a vida é curta, não estão sendo mórbidos ou pessimistas. Em vez disso, estão tentando oferecer uma perspectiva que esperam que inspire melhores decisões — decisões que priorizem o que realmente importa. "Eu gostaria de ter aprendido isso aos 30 anos em vez de aos 60", disse um homem a Pillemer, "teria tido muito mais tempo para aproveitar a vida". Se ao menos pudéssemos transformar nossa retrospectiva futura em nossa previsão presente.

O tempo é a moeda mais valiosa da vida. As implicações de gerenciar o pouco tempo que temos na Terra são semelhantes às de

gerenciar qualquer recurso escasso: é preciso usá-lo com sabedoria, priorizando o que é mais importante.

Quais foram os aspectos mais importantes, segundo as pessoas entrevistadas por Pillemer? Entre eles, estavam os seguintes:

- Fale agora com as pessoas de quem você gosta — seja expressando gratidão, pedindo perdão ou buscando informações.
- Passe o máximo de tempo possível com seus filhos.
- Aprecie os prazeres diários em vez de esperar que "itens caros" te façam feliz.
- Trabalhe em um emprego que você ame.
- Escolha seu parceiro com cuidado; não se precipite.

A lista de coisas que eles disseram não serem importantes foi igualmente reveladora:

- Ninguém disse que para ser feliz você deve trabalhar o máximo possível para ganhar dinheiro.
- Ninguém disse que era importante ser tão rico quanto as pessoas ao seu redor.
- Ninguém disse que você deve escolher sua carreira com base no seu potencial de ganhos.
- Ninguém disse que se arrependeu de não ter se vingado de alguém que os ofendeu.

E o maior arrependimento das pessoas? Preocupar-se com coisas que nunca aconteceram: "Preocupar-se desperdiça a sua vida", disse um dos entrevistados.

Essas são percepções importantes de pessoas que Pillemer descreve como "os especialistas mais confiáveis que temos sobre como viver vidas felizes e realizadas em tempos difíceis". Mas há outra percepção ainda mais importante.

Pillemer pediu a uma de suas entrevistadas que o ajudasse a entender a origem de sua felicidade. Ela refletiu sobre o assunto e respondeu: "Em meus 89 anos, aprendi que a felicidade é uma escolha, não uma condição."

Segundo Pillemer, "Os mais velhos fazem a distinção fundamental entre os eventos que nos acontecem, por um lado, e nossa atitude interna em relação à felicidade, por outro. Feliz apesar de tudo. A felicidade não é uma condição passiva dependente de eventos

externos, nem é resultado de nossa personalidade — simplesmente nascer uma pessoa feliz. Em vez disso, a felicidade requer uma mudança consciente de perspectiva, na qual escolhemos — diariamente — o otimismo em vez do pessimismo, a esperança em vez do desespero.”

Quanto mais envelhecemos, mais passamos a ver as coisas como Marco Aurélio: “Quando você está aflito por uma coisa externa, não é a coisa em si que o perturba, mas apenas o seu julgamento sobre ela. E você pode eliminar isso num instante.”[2]

Essa percepção tem implicações profundas. Ela coloca a felicidade em um espectro com outras decisões que já discutimos. Imagine só: todas as decisões que compõem sua carreira e vida pessoal, em última análise, se somam a uma decisão geral de ser feliz. Você pode decidir o que buscar na vida. Você pode decidir o que é prioridade para você. Você pode decidir direcionar seu tempo, energia e outros recursos para coisas que realmente importam no final das contas.

Se houvesse uma maneira de ver as coisas pela perspectiva dos nossos mais velhos, talvez tivéssemos a perspicácia para viver melhor — para enxergar, na maneira como os especialistas agem, o que realmente importa e o que não importa. Aliás, existe uma técnica ancestral para fazer exatamente isso: comece a refletir sobre a brevidade da vida, e isso o ajudará a perceber o que realmente importa.

“Preparemos nossas mentes como se tivéssemos chegado ao fim da vida”, disse Sêneca. Se você quer uma vida melhor, comece a pensar na morte.

CAPÍTULO 5.3

Memento Mori

Vamos fazer um exercício mental.

Limpe sua mente. Imagine que você tem oitenta anos e está perto do fim da vida. Talvez lhe restem alguns anos, talvez apenas algumas horas. Você está sentado em um banco de parque em um belo dia de outono com vista para um rio. Você ouve os pássaros migrando acima, a água fluindo no rio e as folhas caindo das árvores e deslizando suavemente até o chão. Famílias passam caminhando, com pais de mãos dadas com seus filhos pequenos.

Fique à vontade. Não precisa ter pressa.

Agora, reflita profundamente. O que está acontecendo na vida que você está imaginando? Quem são as pessoas nela? De que maneiras você as influenciou? O que você fez por elas? Como você as fez sentir? Quais são as suas conquistas? Quais são os seus bens? O que mais importa à medida que seus últimos dias se aproximam? O que parece sem importância? Quais memórias você guarda com carinho? Do que você se arrepende? O que seus amigos dizem sobre você? E sobre sua família?

Mudar nossa perspectiva para o fim da vida pode nos ajudar a compreender o que realmente importa. Pode nos tornar mais sábios. Quando olhamos para o presente através das lentes do fim da vida, os medos e desejos que ocupam nossa atenção no momento presente são deixados de lado para dar lugar a coisas que têm maior significado para nossas vidas como um todo. Steve Jobs expressou essa ideia da seguinte maneira:

Lembrar que em breve estarei morto é a ferramenta mais importante que já encontrei para me ajudar a tomar as grandes decisões da vida. Porque quase tudo — todas as expectativas externas, todo o orgulho, todo o medo da vergonha ou do fracasso — essas coisas simplesmente desaparecem diante da morte, deixando apenas o que é verdadeiramente importante. Lembrar que você vai morrer é a melhor

maneira que conheço de evitar a armadilha de pensar que você tem algo a perder.[1]

Essa mudança de perspectiva nos permite transformar nossa retrospectiva futura em nossa visão presente. Ela nos dá um mapa que podemos usar para navegar rumo ao futuro. Para muitos de nós, olhar para a vida dessa maneira revela que nossa direção atual não está totalmente alinhada com onde queremos chegar. Perceber isso é algo bom! Saber que você está indo na direção errada é o primeiro passo para voltar ao rumo certo. Quando você tiver clareza sobre o que realmente importa, poderá começar a se perguntar: "Estou aproveitando bem meu tempo limitado?"[2]

Jobs tinha um ritual diário. Todas as manhãs, ele se olhava no espelho e se perguntava: "Se hoje fosse o último dia da minha vida, eu gostaria de fazer o que estou prestes a fazer hoje?"[3] Sempre que a resposta era não por muitos dias seguidos, ele dizia que sabia que precisava mudar alguma coisa. Em certo momento da minha própria vida, comecei a realizar o mesmo ritual. Foi parte do motivo pelo qual finalmente decidi deixar a agência de inteligência. Todos nós temos dias ruins, mas quando a resposta à pergunta de Jobs é não, dia após dia, semana após semana, é hora de mudar.

Ao fazer este exercício, você provavelmente pensou em seus relacionamentos. Talvez tenha sido aquele momento em que você e seu cônjuge choraram juntos no sofá, tiveram um fim de semana romântico ou caminharam de mãos dadas na praia. Talvez tenha sido o seu casamento. Ou talvez tenha sido um momento de pura alegria com seus filhos. Talvez tenha sido o momento em que você esteve presente para um amigo ou o momento em que ele esteve presente para você.

Ou talvez sua mente tenha se voltado para seus arrependimentos — as oportunidades que você poderia ter aproveitado, mas não aproveitou: os sonhos que você não perseguiu, o negócio que você não abriu, o amor que você não abraçou, a viagem que você não fez, a maneira como você se conteve porque não queria se machucar, o tempo em que você teve medo de fazer algo diferente porque poderia parecer um tolo.

Jeff Bezos utiliza um experimento mental semelhante:

Eu queria me imaginar aos 80 anos e dizer: "Ok, agora estou olhando para trás na minha vida. Quero ter minimizado o número de arrependimentos que tenho." [...] Eu sabia que aos 80 anos não me

arrependeria de ter tentado [a Amazon]. Não me arrependeria de tentar participar dessa coisa chamada Internet, que eu achava que seria algo realmente importante. Eu sabia que, se falhasse, não me arrependeria disso, mas sabia que a única coisa da qual eu poderia me arrepender seria de nunca ter tentado. Eu sabia que isso me assombraria todos os dias e, portanto, quando pensei dessa forma, foi uma decisão incrivelmente fácil.[4]

Lamentamos mais as coisas que não fizemos do que as que fizemos. A dor de tentar e falhar pode ser intensa, mas pelo menos tende a passar rapidamente. A dor de não tentar, por outro lado, é menos intensa, mas nunca desaparece completamente.[5]

Os bens materiais tornam-se menos importantes pelo que são do que pelo que possibilitam. Imagino que, nesse exercício de reflexão, você não tenha pensado na sua casa como um investimento. Se lhe veio à mente, provavelmente foi no contexto dos relacionamentos e das memórias — os jantares em família, as risadas, as lágrimas, as festas, o tempo que passou na cama o dia todo com seu parceiro(a), as batalhas de jogos de tabuleiro, as marcas na porta que registravam a altura dos seus filhos em cada fase da vida.

Imagino que você não tenha pensado no tempo que passou assistindo *Breaking Bad*, *The Mandalorian* ou *The Bachelor*. Provavelmente também não pensou em todo o tempo gasto no trajeto para o trabalho e nos podcasts ou audiolivros extras que ouviu. Talvez tenha pensado, em vez disso, em como pelo menos parte desse tempo poderia ter sido usado para se conectar com a família e os amigos, ou para escrever aquele livro que você sempre quis escrever.

Você talvez se lembre de momentos em que não conseguiu ser a pessoa que gostaria de ser — todos nós já passamos por isso em algum momento. Talvez tenha sido aquela vez em que você enviou um e-mail inadequado, ou aquela vez em que perdeu o controle das suas emoções e gritou com alguém que ama. Talvez tenha sido aquela vez em que você disse algo que não queria dizer, só para provocar uma reação na outra pessoa, porque não sabia como, naquele momento, dizer que a amava ou o quanto estava com medo. Ou talvez tenha sido aquela vez em que alguém disse que precisava de você e você estava ocupado demais com as suas próprias prioridades para ajudar.

Você pode pensar no impacto — ou na falta dele — que teve em sua comunidade, sua cidade, seu país ou no mundo. Pode pensar em sua saúde. Você fez tudo o que podia para preparar seu corpo para viver até os oitenta, noventa, cem anos? Você cuidou de si mesmo

para poder cuidar dos outros?

Aquilo que consideramos momentos decisivos, como promoções ou uma casa nova, importam menos para a satisfação com a vida do que o acúmulo de pequenos momentos que, na época, pareciam insignificantes. No fim das contas, os momentos do dia a dia importam mais do que grandes prêmios. Pequenas alegrias são mais importantes do que grandes holofotes.

Lições de vida aprendidas com a morte

Não é que tenhamos pouco tempo para viver, mas sim que desperdiçamos muito dele. —SÊNECA, Sobre a Brevidade da Vida, Capítulo 1

Analisar a vida sob a perspectiva da morte é uma experiência crua, impactante e talvez um pouco assustadora. O que realmente importa se torna claro. Percebemos a distância entre quem somos e quem queremos ser. Enxergamos onde estamos e para onde queremos ir. Sem essa clareza, nos falta sabedoria e desperdiçamos o presente com coisas irrelevantes.

Ao realizar esse exercício mental, obtenho uma perspectiva mais objetiva sobre minha vida. Isso me motiva a me tornar uma versão melhor de mim mesmo.

Inicialmente, o que me vem à mente são as coisas que quero fazer pelos outros. Estive presente quando as pessoas que amo precisaram de mim? Reservei tempo para as pessoas mais próximas? Sou o parceiro que quero ser — amoroso, compreensivo e fiel ao meu lado irremediavelmente romântico e piegas? Fui um bom pai? Viajei e conheci o mundo? As pessoas podiam contar comigo? Participei ativamente da comunidade? Ajudei as pessoas a realizarem seus sonhos? Deixei o mundo um lugar melhor?

Quando você conhece o destino, como chegar lá fica mais claro. Como diz Aristóteles, “O conhecimento do bem supremo tem grande peso para saber a melhor maneira de viver: se o conhecemos, então, como arqueiros que têm um alvo para mirar, temos mais probabilidade de acertar o alvo certo.”[1]

Em algum momento, meus filhos perceberam que era mais fácil resolver um labirinto de trás para frente do que de frente, especialmente se o labirinto fosse mais difícil ou mais complicado do que o normal. Eles entenderam que começar pensando no resultado final facilita a escolha do caminho a seguir. A vida, em geral, funciona

de forma semelhante.

Se este fosse o último ano da sua vida, você estaria vivendo da mesma forma que vive hoje? Fiz essa pergunta a um amigo meu durante um almoço, e ele respondeu prontamente: "Gastaria todas as minhas economias, estouraria o limite do meu cartão de crédito e começaria um vício em drogas." (Ele estava brincando sobre as drogas. Espero.)

Ao pensar em você aos noventa anos, fica claro que gastar todo o limite do cartão de crédito ou usar drogas não vai te fazer mais feliz. Para muitas pessoas, pensar na morte diminui a vontade de gastar dinheiro de forma descontrolada.[2] (O lado negativo das drogas, acredito, é autoexplicativo.) E tenho certeza de que você não passaria seu último ano checando e-mails, menosprezando os outros ou tentando provar para o seu tio o quanto você estava certo naquele Dia de Ação de Graças em que vocês discutiram sobre política.

Ao imaginar seu eu do futuro e como você gostaria que sua vida fosse, você para de pensar nas pequenas coisas que o incentivam a ser reativo em vez de proativo. Você começa a perceber o que realmente importa. As pequenas coisas parecem pequenas, e as coisas que realmente importam começam a parecer grandes. Dessa perspectiva, fica mais fácil trilhar o caminho rumo ao futuro que você realmente deseja. Você consegue enxergar a distância entre onde está e onde quer chegar, e mudar de rumo, se necessário.

Por exemplo, depois de fazer esse exercício mental, comecei a me alimentar melhor, dormir mais e me exercitar regularmente. Por quê? Porque, para viver até os noventa anos e realizar tudo o que almejo, preciso ser saudável. Da mesma forma, depois desse exercício mental, ficou claro que quero ser um pai mais presente. Portanto, reduzi o uso do celular perto das crianças e criei rotinas que incentivam a conexão com elas: todos os dias, quando chegam em casa, sentamos no sofá e conversamos sobre o dia na escola. Sem dúvida, são pequenas mudanças, mas têm um grande impacto em mim e nas pessoas que são importantes para mim.

Ao persistir nesse exercício mental, minha mente divaga sobre o que as pessoas dirão de mim depois que eu partir, quando não houver mais oportunidade para eu responder. O que as pessoas realmente dirão?

Seja o que for, minha oportunidade de mudar isso é agora — enquanto ainda tenho tempo.[3] Nem tudo o que as pessoas disserem será gentil, então isso significa que tenho alguns relacionamentos para reparar. Mas posso fazer isso agora. Posso ser a pessoa mais madura.

Por quê? Porque isso importa para mim.

Sabedoria é transformar sua retrospectiva futura em sua previsão atual. O que parece importar no momento raramente importa na vida, mas o que importa na vida sempre importa no momento.[4]

O que parece uma vitória momentânea muitas vezes é apenas uma vitória superficial. Parece importante na hora, mas irrelevante quando vista da perspectiva da vida como um todo. Quando não estamos indo na direção que desejamos, acabamos nos arrependendo de onde chegamos. E evitar o arrependimento é um componente essencial para a satisfação com a vida.

Bom senso e uma vida boa

Ter bom senso é, acima de tudo, ser eficaz em alcançar o que importa — não o que importa no momento, mas o que importa na vida. Não se trata de descobrir como ter sucesso hoje, mas de entender por que e como precisamos estruturar nossas vidas com o objetivo final em mente. Ter bom senso é, acima de tudo, ter sabedoria.

As pessoas sábias sabem o que é realmente valioso. Elas sabem melhor do que ninguém que só temos uma vida — sem rascunho, sem segunda chance, sem recomeço a partir de um ponto de salvamento anterior. Elas não desperdiçam seu tempo perseguindo ambições fúteis em uma corrida hedonista. Elas sabem do que consiste a verdadeira riqueza e se dedicam a conquistá-la — não importa o que a multidão pense ou diga.

Às vezes, o preço da sabedoria é ser tratado como tolo. E não é para menos: os tolos não conseguem enxergar o que os sábios fazem. Os sábios veem a vida em toda a sua amplitude: trabalho, saúde, família, amigos, fé e comunidade. Eles não se fixam em uma única parte, excluindo as outras. Em vez disso, sabem harmonizar os diversos aspectos da vida e buscam cada um em proporção ao todo. Sabem que alcançar essa harmonia é o que torna a vida significativa, admirável e bela.

Se você quer desenvolver bom senso, comece fazendo duas perguntas: “O que eu quero da vida? E será que o que eu quero realmente vale a pena?” Até que você responda à segunda pergunta, todos os conselhos sobre tomada de decisão do mundo não lhe serão de muita utilidade. De nada adianta saber como conseguir o que você quer se isso não lhe trouxer felicidade. Não importa o quão bem-sucedido você se torne em adquirir poder, fama ou dinheiro se, no final das contas, você quiser recomeçar do zero.

CONCLUSÃO

O valor do pensamento claro

Ter bom senso é caro, mas ter mau senso custa uma fortuna.

A mensagem principal deste livro é que existem instintos invisíveis que conspiram contra o bom senso. Seus padrões automáticos o incentivam a reagir sem raciocinar — a viver inconscientemente em vez de deliberadamente.

Quando você volta aos seus padrões habituais, entra num jogo que não pode vencer. Quando vive uma vida no piloto automático, obtém resultados ruins. Piora as coisas. Diz coisas que não podem ser desditas e faz coisas que não podem ser desfeitas. Pode até alcançar seu objetivo imediato, mas não percebe que dificultou a conquista de seus objetivos finais. Tudo isso acontece sem que você tenha consciência de que está exercendo um julgamento.

A maioria dos livros sobre pensamento se concentra apenas em como ser mais racional. Eles ignoram o problema fundamental: a maioria dos erros de julgamento ocorre quando não sabemos que deveríamos estar exercendo discernimento. Acontecem porque nosso subconsciente está controlando nossos comportamentos e nos excluindo do processo de determinar o que devemos fazer. Você não escolhe conscientemente discutir com seu parceiro, mas se pega dizendo coisas dolorosas que não podem ser desditas. Você não busca conscientemente dinheiro e status às custas da sua família, mas se vê passando cada vez menos tempo com as pessoas mais importantes da sua vida. Você não busca conscientemente defender suas ideias, mas se pega guardando rancor de qualquer pessoa que o critique.

A chave para conseguir o que você quer da vida é identificar como o mundo funciona e se alinhar a ele. Muitas vezes, as pessoas pensam que o mundo deveria funcionar de maneira diferente, e quando não obtêm os resultados desejados, tentam se esquivar da responsabilidade culpando outras pessoas ou as circunstâncias.[1] Evitar a responsabilidade é uma receita para a infelicidade e o oposto do que é necessário para cultivar o bom senso.

Aprimorar o julgamento, na verdade, tem menos a ver com acumular ferramentas para aumentar a racionalidade e mais com implementar salvaguardas que tornem o caminho desejado o de menor resistência. Trata-se de projetar sistemas que funcionem bem quando você estiver no seu melhor e que também funcionem bem quando você estiver no seu pior. Esses sistemas não eliminam os padrões, mas ajudam você a reconhecer quando eles estão no controle.

Gerenciar seus padrões de comportamento automáticos exige mais do que força de vontade. Esses padrões operam em nosso nível subconsciente, portanto, superá-los requer o aproveitamento de forças igualmente poderosas que direcionam o subconsciente para o caminho certo: hábitos, regras e ambiente. Superar seus padrões de comportamento automáticos exige a implementação de salvaguardas que tornem o invisível visível e que impeçam você de agir precipitadamente. E exige o cultivo de hábitos mentais — responsabilidade, conhecimento, disciplina e confiança — que o coloquem no caminho certo e o mantenham nele.

As pequenas melhorias que você fizer no seu discernimento só serão sentidas quando se tornarem grandes demais para serem ignoradas. Gradualmente, à medida que as melhorias se acumulam, você perceberá que gasta menos tempo resolvendo problemas que nem deveriam existir. Você notará que as diversas áreas da sua vida se integram harmoniosamente e perceberá que sente menos estresse e ansiedade e mais alegria.

Bom senso não se ensina, mas se aprende.

Agradecimentos

Este livro é uma coletânea de ensinamentos que recebi de outras pessoas. Não apenas as ideias vêm de outros, mas a própria obra não existiria sem a contribuição deles.

Quero agradecer aos meus filhos incríveis, William e Mackenzie. Eles não só me mostraram o mundo através de seus olhos infinitamente curiosos, como também me deram um terreno fértil para testar essas ideias no mundo real.

Sou grato aos meus pais pelo apoio, incentivo e crença inabalável em mim. Mãe e pai, eu amo vocês. Houve momentos difíceis, mas isso fica para outro livro. Superei tudo graças a vocês. Também quero agradecer ao meu professor de inglês do ensino médio, Sr. Duncan, e ao meu melhor amigo do ensino médio, Scott Corkery, cuja amizade (e família) mudaram para sempre a minha trajetória.

Quanto ao conteúdo do livro, há tantas pessoas a quem agradecer que certamente me esquecerei de algumas. Depois de publicar um livro, não é possível alterá-lo, por isso, você pode encontrar uma lista atualizada de agradecimentos e reconhecimentos em fs.blog.

Tenho a sorte de ter aprendido com muitas pessoas, mas talvez ninguém tenha me ensinado mais do que Peter D. Kaufman. Muitas das lições e ideias deste livro vêm de nossas inúmeras conversas ao longo dos anos. Sou grato por nossa amizade.

Charlie Munger, Warren Buffett, Andrew Wilkinson, Chris Sparling, James Clear, Ryan Holiday, Nir Eyal, Steve Kamb, Michael Kaumeyer, Morgan Housel, Michael Mauboussin, Alex Duncan, Kat Cole, Naval Ravikant, Jim Collins, Tobi Lütke, Annie Duke, Diana Chapman e Randall Stutman influenciaram meus pensamentos de maneiras significativas. Aliás, muitas de suas ideias estão tão arraigadas em mim que se tornaram indistinguíveis das minhas. Se você gostou deste livro, recomendo que procure saber mais sobre todos eles e os siga.

Escrever um livro é uma maratona, não uma corrida de curta distância, e muitas pessoas me ajudaram ao longo do caminho. Agradeço a Ariel Ratner, que me deu o pontapé inicial, e a William

Jaworski, Ellen Fishbein e Samuel Nightengale, da Writing.coach. Eles dedicaram tanto tempo editando e transformando minhas frases que algumas partes do livro são tão deles quanto minhas. Richelle DeVoe e a equipe da Pen Name ajudaram a organizar e dar forma a algumas das ideias que eu tinha em mente. Podemos agradecer a Joe Berkowitz por reduzir o número de palavras e eliminar trechos desnecessários.

Gostaria também de agradecer aos primeiros leitores que contribuíram com ideias e muito mais: Trudy Boyle, Maureen Cunningham, Dra. Setareh Ziai, Rob Fraser, Zach Smith, Whitney Trujillo, Emily Segal e Simon Eskildsen. E um agradecimento especial à equipe da FS por manter tudo funcionando enquanto eu trabalhava neste projeto: Vicky Cosenzo, Rhiannon Beaubien, Dalton Mabery, Deb McGee, Laurie Lachance e Alex Gheorghe.

Agradeço à equipe da Portfolio e da Penguin Random House por tornarem isso realidade. À Michael Jordan da edição, Niki Papadopoulos, cuja perspicácia e paciência enquanto eu perdia todos os prazos foram muito apreciadas. E ao meu agente, Rafe Sagalyn, que foi fundamental para me guiar durante todo o processo de publicação.

E... muito obrigado. Você me confiou algo muito mais valioso do que o preço deste livro: você me confiou seu tempo. Espero que o investimento do seu tempo na leitura deste livro lhe renda frutos por muitos anos.

Saúde.

Notas

Capítulo 1.1

1. Veja, por exemplo, a *Ética a Nicômaco* de Aristóteles, segunda edição, traduzida por Terence Irwin (Indianapolis, IN: Hackett Publishing Company, 1999), pp. 18–19; *Ad Lucilium Epistulae Morales* [Cartas Morais a Lucílio] de Sêneca, editado por Richard M. Gummere (Nova York: G. P. Putnam's Sons, 1917), Perseus Digital Library, texto da Epístola 11 traduzido por William Jaworski: <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Sen.+Ep.+11&fromdoc=Perseus%3Atext%3A2007.01.0080>; *Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar* de Daniel Kahneman (Nova York: Farrar, Straus and Giroux, 2011); e *A Hipótese da Felicidade: Encontrando a Verdade Moderna na Sabedoria Antiga*, de Jonathan Haidt (Nova York: Basic Books, 2006).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. A ideia de que temos uma inclinação natural para defender nosso território surgiu em minha mente através do livro de Robert Ardrey, "O Imperativo Territorial: Uma Investigação Pessoal sobre as Origens Animais da Propriedade e das Nações", bem como em conversas com diversas pessoas. Embora os animais instintivamente marquem e defendam seu território, acredito que esse instinto biológico se manifesta nos humanos de uma maneira mais profunda e sutil. Reagimos instintivamente quando as pessoas invadem não apenas nosso território físico, mas também nossa autoimagem. Como nossa identidade está atrelada ao nosso trabalho, quando alguém nos critica no ambiente profissional, é como se um animal invadissem nosso território. Certos indivíduos mal-intencionados se aproveitam desse fato para nos desestabilizar — eles criticam você ou seu papel no escritório para nos levar a reagir impulsivamente.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. "Padrão intrínseco" é um termo que encontrei pela primeira vez no discurso de David Foster Wallace, "This Is Water", publicado em formato de livro como *This Is Water: Some Thoughts, Delivered on a Significant Occasion, about Living a Compassionate Life* (Nova York: Little, Brown and Company, 2009).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

Capítulo 1.2

1. Associated Press, “American Anti Claims Silver,” ESPN, 22 de agosto de 2004, <https://www.espn.com/olympics/summer04/shooting/news/story?id=1864883>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

Capítulo 1.3

1. Essa ideia de tirar conclusões precipitadas com base em conhecimento não adquirido é algo que aprendi com meu amigo Morgan Housel em “History’s Seductive Beliefs” (As Crenças Sedutoras da História), Collab (blog), Collaborative Fund, 21 de setembro de 2021, <https://www.collabfund.com/blog/historys-seductive-beliefs/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Meus agradecimentos a Kathryn Schulz, cujo livro, *Being Wrong: Adventures in the Margin of Error* (Nova York: Ecco, 2010), influenciou meu pensamento.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

Capítulo 1.4

1. Robert P. George (@McCormickProf), Twitter, 1 de julho de 2020, 23h23, <https://twitter.com/mccormickprof/status/1278529694355292161>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Este exemplo é de Paul Graham, “Os Quatro Quadrantes do Conformismo”, julho de 2020, <http://www.paulgraham.com/conformism.html>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. Parafraseando Daniel Kahneman, Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar (Nova Iorque: Farrar, Straus and Giroux, 2011), p. 292.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

4. Carta de Warren Buffett aos acionistas da Berkshire Hathaway, 25 de fevereiro de 1985, Berkshire Hathaway, <https://www.berkshirehathaway.com/letters/1984.html>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 4

Capítulo 1.5

1. Shane Parrish e Rhiannon Beaubien, Os Grandes Modelos Mentais, vol. 2, Física, Química e Biologia (Ottawa: Latticework Publishing, 2019).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Leonard Mlodinow, Elastic: Flexible Thinking in a Time of Change (Nova Iorque: Pantheon, 2018), p. 156.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. Essa citação errônea provavelmente se originou de Leon C. Megginson, professor de administração e marketing da Universidade Estadual da Louisiana em Baton Rouge. Embora o próprio Darwin nunca a tenha dito, a atribuição incorreta agora está gravada em pedra — literalmente! Ela adorna o chão da Academia de Ciências da Califórnia (embora aparentemente a academia tenha removido a atribuição a Darwin). Veja “A Evolução de uma Citação Errônea”, Projeto de Correspondência de Darwin, Universidade de Cambridge, <https://www.darwinproject.ac.uk/people/about-darwin/six-things-darwin-never-said/evolution-misquotation>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

4. Parrish e Beaubien, Os Grandes Modelos Mentais, vol. 2, pp. 76–77.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 4

Capítulo 2.1

1. Matt Rosoff, “Jeff Bezos tem um conselho para o setor de notícias: ‘Peça às pessoas que paguem. Elas pagarão’”, CNBC, 21 de junho de 2017, <https://www.cnbc.com/2017/06/21/jeff-bezos-lessons-from-washington-post-for-news-industry.html>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Ler e editar isso hoje me faz pensar no caso terrível e trágico de Rehtaeh Parsons (que estudou na mesma escola que eu, mas em uma época diferente) e em sua postagem no Facebook: “No fim, não nos lembraremos das palavras de nossos inimigos, mas do silêncio de nossos amigos”. Tu Thanh Ha e Jane Taber, “Bullying Blamed in Death of Nova Scotia Teen,” Globe and Mail, 9 de abril de 2013, <https://www.theglobeandmail.com/news/national/bullying-blamed-in-death-of-nova-scotia-teen/article10940600>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

Capítulo 2.4

1. Shane Parrish (@ShaneAParrish), “99,99% das vezes, esperar o momento certo para fazer algo difícil é a maneira que você encontra para racionalizar a inércia em não fazer aquela coisa difícil que você sabe que precisa ser feita. Não existe momento perfeito. Tudo o que temos é o agora. Pare de esperar”, Twitter, 29 de julho de 2019, 22h01, <https://twitter.com/ShaneAParrish/status/1156021875853578246>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. “O Lado Errado do Certo”, Farnam Street (blog), 28 de agosto de 2017, <https://fs.blog/wrong-side-right/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

Capítulo 2.6

1. Adam Wells, “Darrelle Revis é mandado para casa por Bill Belichick por atraso”, Bleacher Report, 22 de outubro de 2014, <https://bleacherreport.com/articles/2241281-darrelle-revis-sent-home-by-bill-belichick-for-tardiness>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. “Haier: Um Início Impactante para a Gestão de Bagres”, IndustryWeek, 13 de outubro de 2013, <https://www.industryweek.com/leadership/companies-executives/article/21961518/haier-a-sledgehammer-start-to-catfish-management>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

Capítulo 2.7

1. Sêneca, Cartas Morais a Lucílio, carta 11.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Shane Parrish, “Jim Collins: Relacionamentos versus Transações”, The Knowledge Project, podcast, episódio 110, <https://fs.blog/knowledge-project-podcast/jim-collins-2/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. Catão, o Velho, Sobre a Agricultura, 1.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

4. Shane Parrish, “O trabalho necessário para ter uma opinião”, Farnam Street (blog), 29 de abril de 2013, <https://fs.blog/the-work-required-to-have-an-opinion/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 4

5. De uma tradução particular de William Jaworski de Michel de Montaigne, Os Ensaaios de Michel de Montaigne, livro 3, capítulo 12.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 5

6. Denzel Washington, Uma Mão para Me Guiar (Des Moines, IA: Meredith Books, 2006), p. 20.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 6

7. Sêneca, Cartas Morais a Lucílio, carta 11.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 7

Capítulo 3.1

1. Richard Feynman, O Prazer de Descobrir Coisas: As Melhores Obras Curtas de Richard P. Feynman, ed. Jeffrey Robbins (Nova York: Basic Books, 1999), p. 212.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Michael Abrashoff, *É o Seu Navio: Técnicas de Gestão do Melhor Navio da Marinha* (Nova Iorque: Grand Central, 2002).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. Abrashoff, este é o seu navio.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

Capítulo 3.2

1. Giora Keinan, Nehemia Friedland e Yossef Ben-Porath, “Tomada de decisão sob estresse: análise de alternativas sob ameaça física”, *Acta Psychologica* 64, nº 3 (março de 1987): 219–28.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Shane Parrish, “Daniel Kahneman: Colocando sua intuição no gelo”, *The Knowledge Project*, podcast, episódio 68, <https://fs.blog/knowledge-project-podcast/daniel-kahneman/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

Capítulo 4.1

1. Thomas Wedell-Wedellsborg, “Você está resolvendo os problemas certos?”, Harvard Business Review, janeiro-fevereiro de 2017, <https://hbr.org/2017/01/are-you-solving-the-right-problems>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. A ideia para este texto veio de Paul Graham (@paulg), que escreveu: “Algo que eu disse para meus filhos de 12 e 8 anos no caminho de volta da escola: vocês podem investir energia em serem bons em alguma coisa ou em parecerem legais, mas não nos dois. Qualquer energia gasta para parecer legal vem de ser bom em alguma coisa”, no Twitter, em 12 de março de 2021, às 12h36, <https://twitter.com/paulg/status/1370428561409073153>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

Capítulo 4.2

1. Jim Collins, De Bom a Excelente: Por que algumas empresas dão o salto... e outras não (Nova York: HarperBusiness, 2001).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Sêneca, Cartas Morais a Lucílio, carta 11.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. Josh Wolfe (@wolfejosh), “O fracasso vem da incapacidade de imaginar o fracasso. Plano HORRÍVEL com consequências não intencionais: aumento da triagem em meio à INCERTEZA da #covid19 — falha total em antecipar — aumento das multidões, diminuição do fluxo, aumento da CERTEZA da PROPAGAÇÃO de quaisquer casos possíveis”, Twitter, 14 de março de 2020, 21h51, <https://twitter.com/wolfejosh/status/1239006370382393345?lang=en>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

4. Inspetor-Geral Especial para a Reconstrução do Afeganistão, O que precisamos aprender: Lições de vinte anos de reconstrução do Afeganistão, agosto de 2021, p. ix, <https://www.sigar.mil/pdf/lessonslearned/SIGAR-21-46-LL.pdf>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 4

5. Roger Martin, A Mente Oponível: Vencendo através do Pensamento Integrativo (Boston: Harvard Business Press, 2009).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 5

6. Charlie Munger, Reunião Anual da Berkshire, 2003, citado em Tren Griffin, Charlie Munger: The Complete Investor (Nova York: Columbia Business School Publishing, 2015).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 6

7. Andrew Carnegie, A Autobiografia de Andrew Carnegie (Nova Iorque: PublicAffairs, 2011).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 7

Capítulo 4.3

1. “Lembrando Roger Boisjoly: Ele tentou impedir o lançamento do ônibus espacial Challenger”, NPR, All Things Considered, 6 de fevereiro de 2012, <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2012/02/06/146490064/remembering-roger-boisjoly-he-tried-to-stop-shuttle-challenger-launch>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Tim Urban, “O cozinheiro e o chef: o molho secreto de Musk”, Wait But Why (blog), 6 de novembro de 2015, <https://waitbutwhy.com/2015/11/the-cook-and-the-chef-musks-secret-sauce.html>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. George C. Marshall: Entrevistas e reminiscências para Forrest C. Pogue, fita 12m e fita 19m, 21 de novembro de 1956, Biblioteca de Pesquisa da Fundação George C. Marshall, Lexington, Virgínia.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

Capítulo 4.4

1. Michael Lewis, O Projeto Desfazendo: Uma Amizade Que Mudou Nossas Mentes (Nova York: W. W. Norton, 2016).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Shane Parrish, “Vencendo no Grande Jogo com Adam Robinson (Parte 2)”, no podcast The Knowledge Project, episódio 48, <https://fs.blog/knowledge-project-podcast/adam-robinson-pt2/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

Capítulo 4.5

1. Karl Kaufman, “Eis por que Warren Buffett e outros investidores não diversificam”, Forbes, 24 de julho de 2018, <https://www.forbes.com/sites/karlkaufman/2018/07/24/heres-why-warren-buffett-and-other-great-investors-dont-diversify/?sh=86081474795f>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Jim Collins e Morten T. Hansen, Grandes por Escolha: Incerteza, Caos e Sorte — Por que Alguns Prosperam Apesar de Tudo Isso (Nova York: Harper Business, 2011).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. Collins e Hansen, Excelente por Escolha.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

Capítulo 4.6

1. “Seu produto são decisões”, Farnam Street (blog), 27 de novembro de 2013, <https://fs.blog/your-product-is-decisions/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Jason La Confora, “Super Bowl 49: Decisão de Pete Carroll é surpreendente, explicação intrigante”, CBS Sports, 1 de fevereiro de 2015, <https://www.cbssports.com/nfl/news/super-bowl-49-pete-carrolls-decision-astonishing-explanation-perplexing/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

Parte 5

1. Jim Collins, prefácio de Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes: Lições Poderosas para a Mudança Pessoal, de Stephen R. Covey, 30ª edição de aniversário (Nova York: Simon & Schuster, 2020).

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

Capítulo 5.1

1. Philip Brickman e Donald T. Campbell, “Relativismo Hedônico e Planejamento da Boa Sociedade”, em Teoria do Nível de Adaptação: Um Simpósio, ed. M. H. Appley (Nova York: Academic Press, 1971), pp. 287–305.

[VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1](#)

Capítulo 5.2

1. “Karl Pillemer, Entrevista nº 2”, Farnam Street (blog), 15 de junho de 2013, <https://fs.blog/2013/06/karl-pillemer-interview-no-2/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Marco Aurélio, *Meditações* (Nova York: Modern Library, 2003), 8,47, Kindle.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

Capítulo 5.3

1. “Você precisa encontrar o que ama”, diz Jobs”, Stanford News, 12 de junho de 2005, <https://news.stanford.edu/2005/06/12/youve-got-find-love-jobs-says/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Essa pergunta é um jogo de palavras com "Estou aproveitando bem minha vida, que é escassa e preciosa?", que ouvi pela primeira vez de Arthur C. Brooks em "Para ser mais feliz, comece a pensar mais sobre a sua morte", publicado no New York Times em 9 de janeiro de 2016, <https://www.nytimes.com/2016/01/10/opinion/sunday/to-be-happier-start-thinking-more-about-your-death.html>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. “Você precisa encontrar o que ama”, Notícias de Stanford.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

4. Jeff Bezos, citado em Jessica Stillman, “Como Jeff Bezos, da Amazon, tomou uma das decisões mais difíceis de sua carreira”, Inc., 13 de junho de 2016, <https://www.inc.com/jessica-stillman/jeff-bezos-this-is-how-to-avoid-regret.html>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 4

5. Shane Parrish (@ShaneAParrish), “A dor de tentar e falhar é intensa e passa relativamente rápido. A dor de não tentar, por outro lado, é menos intensa, mas nunca desaparece completamente”, Twitter, 10 de janeiro de 2019, 22h53, <https://twitter.com/ShaneAParrish/status/1083572670677938176>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 5

Capítulo 5.4

1. Aristóteles, *Ética a Nicômaco*, livro 1, capítulo 2.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

2. Nicholas J. Kelley e Brandon J. Schmeichel, “Pensar sobre a morte reduz o desconto temporal”, *PLOS One*, 2 de dezembro de 2015, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0144228>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 2

3. A ideia original veio de Drew Stegmaier, “Escrevendo seu próprio elogio fúnebre”, *Medium*, 26 de março de 2016, <https://medium.com/the-mission/writing-your-own-eulogy-dd177ba45374>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 3

4. Testei isso no Twitter: Shane Parrish (@ShaneAParrish), “O que importa no momento raramente importa na vida. No entanto, o que importa na vida sempre importa no momento”, Twitter, 7 de dezembro de 2019, 19h01, <https://twitter.com/ShaneAParrish/status/1203464699305742336>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 4

Conclusão

1. Extraído do meu trabalho aqui: Shane Parrish, “Deixando o mundo fazer o trabalho por você”, *Farnam Street* (blog), 3 de fevereiro de 2016, <https://fs.blog/joseph-tussman/>.

VOLTAR À NOTA DE REFERÊNCIA 1

Índice

Os números de página neste índice referem-se à versão impressa do livro. Cada link o levará ao início da página impressa correspondente. Pode ser necessário rolar a página para a frente a partir desse ponto para encontrar a referência correspondente em seu leitor de livros digitais.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

UM

Abrashoff, Michael, 98–100, 111

abstrações, 166, 168–69

responsabilidade, veja auto-responsabilidade

Ackman, Bill, x

ação, 183–92

consequencialidade e reversibilidade em, 184–85

margem de segurança em, veja margem de segurança

três princípios para, 186–92

ALAP, 186–89, 192

O mais rápido possível, 186–89

Pare, FLOP, Saiba, 190–92

Afeganistão, 140–41

Princípio ALAP, 186–89, 192

Alcoólicos Anônimos, 102

algoritmos, 35–37, 91

Aristóteles, 8, 87, 241

Arnold, Benedict, 18–20

Princípio ASAP, 186–89

Princípio ALAP (As Late as Possible), 186–89, 192

Princípio "Assim que Possível" (ASAP), 186–89

ASPCA, 129

Hábitos Atômicos (Claro), 94n

regras automáticas, 72, 103–7

B

Princípio do Mau Resultado, 138–39, 143

fundamentos, domínio, 27n

Belichick, Bill, 76, 213

Benfold, USS, 98–100, 111

Berkshire Hathaway, ixn, 27

Bernays, Edward L., 29

Bezos, Jeff, 44, 237

preconceitos

 confirmação, 191

 interesseiro, 48, 113, 212

pensamento binário, 145–50

tendências biológicas, 7–10, 35, 39

hierarquias, 9, 10, 18, 21, 30n, 39, 93

autodefesa e territorialidade, 8, 10, 39, 46–47, 93

autopreservação, 9, 10, 39, 48n, 93

veja também padrões

O Cisne Negro (Taleb), 199

culpa, 44, 48, 52, 53, 113, 246

pontos cegos, 95–96, 111, 172

gerenciando, 96–98

no USS Benfold, 98–100, 111

Opções "Ambos-e", 148–50

Brady, Tom, 213

respiração, 64

Brickman, Philip, 226

Brock, Lou, 27

Buffett, Warren, ix, 26, 27, 27n, 84, 88, 180, 196, 199–200, 202

balas antes da aproximação de balas de canhão, 200–202

C

Campbell, Donald T., 226

Carnegie, Andrew, 151

Carroll, Pete, 213–14

Catão, o Velho, 84

Ônibus espacial Challenger, 157

mudança, 30–32

mudando de ideia, 33

sobre o que você pensa que sabe, 67, 68

personagem, 223

listas de verificação, 109

escolhas versus decisões, 119–22

aplausos, 23

clareza, na definição de critérios, 156

Claro, James, 91, 94n

pensamento claro, viii, x, xiii–xv, 245–47

Cole, Kat, x

Collins, Jim, 83, 135, 200, 223

intenção do comandante, 206, 208–10

comparação, social, 226–27

reclamando, 52

complexidade, 27n

algoritmos de computador, 35–37, 91

confiança, veja autoconfiança

viés de confirmação, 191

conflito, evitar, 33

consequencialidade, 184–85

controle, custo da perda, 6–7

Pandemia de COVID, 20n

critérios, 155–59, 161

atribuindo valores quantitativos a, 163–64

D

Darwin, Charles, 32

morte, lições de vida de, 234, 235–39, 240–43

decisões, viii, x, xiv, 119–23

- grande, com foco em, xiii

- escolhas vs., 119–22

- consequências de, 184–85

- capacitar outros a fazer, 206, 208–10

- avaliação em andamento, veja fase de avaliação

- execução de, veja ação

- bom vs. eficaz, 221–22

- aprendendo com, 211–20

 - manter um registro de como você tomou a
decisão, 218–20

 - Princípio do Processo e, 212–17

 - Princípio da Transparência e, 217–18

- convivendo com, antes de anunciar, 203–4

- momentos comuns e, xiii–xv

- etapa de definição do problema, veja etapa de
definição do problema

- processo em, 120–21

- resultados de, 215

- reversibilidade de, 184–85

- fase de exploração de soluções, veja fase de

exploração de soluções

decisão, 156, 158–59

priorizando a clareza, 35–37

inadimplências, 6, 10–11, 35, 36, 39–40, 94, 222–23, 245, 246

ego, 10–11, 16–22, 30, 48, 50, 52, 70, 95, 97, 114,
159, 166, 183, 196, 209, 212, 218, 222–23

e aparentar sucesso versus ser bem-
sucedido, 17–20

e sentir-se certo versus estar certo, 21–22

emoção, 10–11, 12–15, 59–60, 95, 156, 222

erros e, 116

inércia, 10–11, 29–34, 40, 93, 95, 114, 158, 183

e insistir no erro quando se está errado,
32–34

em grupos, 33, 34

autoconhecimento sobre, 58

social, 10–11, 23–28, 126, 127, 131, 134, 156, 158,
183, 196, 222

e desviando-se das práticas estabelecidas,
25–28

resistindo, 72–73

Para definir o problema, consulte a etapa de definição do
problema.

Descartes, René, 30n

Dickens, Charles, Ebenezer Scrooge personagem de, 225–26,
228, 229

Discursos (Epicteto), 74

adoções de cães, 129–30, 133

dependência de domínio, 167n

dominós, 184

Febre da bolha da internet, 202

Resgate de Cães do Centro, 129–30, 133

Duque, Annie, x

E

ego, confiança vs., 63

ego padrão, 10–11, 16–22, 30, 48, 50, 52, 70, 95, 97, 114, 159,
166, 183, 196, 209, 212, 218, 222–23

e aparentar sucesso versus ser bem-sucedido, 17–20

e sentir-se certo versus estar certo, 21–22

Einstein, Albert, 154

e-mail, 107–9

Emmons, Matthew, 14

emoção padrão, 10–11, 12–15, 59–60, 95, 156, 222

erros e, 116

engenheiros, 189

ambiente e hábitos, 36

Epicteto, 74

fase de avaliação, 120, 155–82

critérios em, 155–59, 161

atribuindo valores quantitativos a, 163–64

Definindo o mais importante, 159–61

informações em

Alta especialização, veja informações da HiEx.

Alta fidelidade, veja informações de HiFi relevantes e irrelevantes, 164–65

salvaguarda de, 161–64

Princípio de direcionamento e, 164–65

excelência, 78–79

desculpas, 44–47, 104

exemplares, 80–89

escolhendo, 80–83

seguindo o exemplo de, 80, 87–89

no conselho pessoal de diretores, 83–87

e repositório de bom comportamento, 86–87

experimentos, 171–72

Para obter informações sobre HiEx, consulte a seção de conhecimentos técnicos.

Explorando possíveis soluções, veja a fase de exploração de soluções.

F

mecanismos de segurança, 204–10

intenção do comandante, 206, 208–10

fios de disparo, 206–8, 210

amarrando suas mãos, 206, 210

Rua Farnam, ix, 129n

Feynman, Richard, 97

Bem, Cordélia, 1

pensamento de primeiro nível, 140

Princípio da Primeira Oportunidade Perdida (FLOP), 190–92

Fitzgerald, F. Scott, 148

Princípio FLOP, 190–92

Quatro Estações, 149

quadro de referência, 110–11

atrito, criação, 107–9

G

General Motors, 34

George, Robert, 24

gols, 222, 245

promoção de, 156–58

O Poderoso Chefão, 12–13, 16, 18, 19, 84

bom senso, xv, 243, 245–47

De Bom a Excelente (Collins), 135

Ótimo por Escolha (Hansen e Collins), 200

grupos, 10, 93

inércia e, 33, 34

Veja também padrão social

guarda-corpos, 109–10

hábitos, 36, 75, 93–94, 97, 108

rituais, 40, 73n

H

Haidt, Jonathan, 8

HALT (Com fome, com raiva, sozinho e cansado), 102

Hamilton, Alice, 33–34

Hamlet (Shakespeare), 59

Hansen, Morten, 200

felicidade, 227–29, 231–34, 243

esteira hedônica, 226–28, 243

Henley, W. E., 43

hierarquias, 9, 10, 18, 21, 30n, 39, 93

Informação HiEx (alta especialização), 165, 175–77

 distinguindo especialistas de imitadores, 180–82

 Conseguir o apoio de especialistas, 177–80

 dicas para, 178–80

Informações HiFi (alta fidelidade), 165–70

 opções reveladas em, 170–71

 salvaguardas para, 171–75

 perguntando às pessoas como elas pensam,
 173–75

 avaliação das motivações e incentivos das
 fontes, 172–73

 Executando um experimento, 171–72

Prisão de Hòia Lò, 135–36

honestidade, 66–68

humildade, 63

EU

“Se—” (Kipling), 41

incentivos e motivações das fontes, 172–73

inércia, 30, 73n, 222

inércia padrão, 10–11, 29–34, 40, 93, 95, 114, 158, 183

 e insistir no erro quando se está errado, 32–34

 em grupos, 33, 34

informação, 200

 Alta especialização, veja informações da HiEx.

 Alta fidelidade, veja informações de HiFi

 opinião vs., 172–73

 relevantes e irrelevantes, 164–65

 quando parar de coletar, 190–92

 veja também conhecimento

pensamento integrativo, 148, 149

“Invictus” (Henley), 43

J

Jobs, Steve, 236–37

K

Kahneman, Daniel, ix, 8, 103, 105–6, 109

Kaufman, Peter D., x, 82

Kierkegaard, Søren, 137

Kipling, Rudyard, 41

Kissinger, Henry, 77

conhecimento, 166–67

tamanho versus como você o utiliza, 57–58

não merecido, 17

veja também informações

Projeto de Conhecimento, O, x

L

Preguiçoso, Bill, 83

dominós de chumbo, 184

exposição ao chumbo, 34

Aprendendo com suas decisões, 211–20

manter um registro de como você tomou a decisão,
218–20

Princípio do Processo e, 212–17

Princípio da Transparência e, 217–18

Lee, Bruce, 39

Leonardo da Vinci, 168

Lewis, Michael, 187

lições de vida da morte, 234, 235–39, 240–43

Lippmann, Walter, 23

Gestão de Capital de Longo Prazo (LTCM), 193–96

sorte, 212, 217

Lütke, Tobi, 85

Lynch, Marshawn, 213–14

M

Maitland, Frederic, 145

Marco Aurélio, 221, 233

margem de segurança, 193–210

- linha de base para, 198

- balas antes de balas de canhão se aproximarem em, 200–202

- mecanismos de segurança, 204–10

 - intenção do comandante, 206, 208–10

 - fios de disparo, 206–8, 210

 - amarrando suas mãos, 206, 210

- conviver com uma decisão antes de anunciá-la, 203–4

- reduzindo ou pulando, 199

Marshall, George, 170–71

Martin, Roger, 148, 149

Meditações (Marco Aurélio), 221

Mente Própria, A (Boa), 1

erros, 113–18

- custos de, 184–85

- encobrendo, 115–16

- aprendendo com, 117, 211

reparando danos de, 117–18

responsabilidade por, 115–17

Mlodinow, Leonard, 30–31

Montaigne, Michel de, 86

motivações e incentivos das fontes, 172–73

Monte Everest, 204–5, 207, 210

Munger, Charlie, ix, x, 57–58, 84, 151, 180

N

NASA, 157

Nero, 23n

New England Patriots, 76, 213

Newton, Isaac, 30

Ética a Nicômaco (Aristóteles), 87

norma, indo contra, 71–72

O

Sobre a Brevidade da Vida (Sêneca), 240

Sobre a Tranquilidade da Mente (Sêneca), 84

opinião versus informação, 172–73

custos de oportunidade, 150–54

Princípio do Custo de Oportunidade em, 152

Princípio das 3 Lentas em, 152–54

opções

diminuindo, 192

avaliando, veja fase de avaliação

Informações sobre, veja informações

momentos comuns, xiii–xv, 6

P

Peart, Neil, 119

perspectiva, mudança, 110–12

adoções de animais de estimação, 129–30, 133

frónesis, 229

Pillemer, Karl, 231–33

União de Pixels, 162

posicionamento, xiv–xv

pré-morte, 137, 138

prevenção, 102–3

Princeton Review, 190

problema(s)

antecipando, 137–39

Explorando soluções para, veja fase de exploração de
soluções

escrevendo, 132

etapa de definição do problema, 120, 125–34

Princípio de definição em, 128, 130

Princípio da Causa Raiz e, 128–30

salvaguarda de, 130–34

firewall problema-solução, 130–32

teste do tempo, 133–34

Princípio do Processo, 212–17

Propaganda (Bernays), 29

Q

demissão silenciosa, 20n

R

Ravikant, Naval, 181n

Reagan, Ronald, 157

razão e racionalidade, 5–6, 60, 245

Redelmeier, Don, 187–88

Reed, Joseph, 19–20

arrependimentos, 233, 237, 242

relacionamentos, 226, 228

responsabilidade, 43, 44, 48–50, 53, 158, 223, 246

para erros, 115–17

Veja também auto-responsabilidade

resultados, 215

reversibilidade, 184–85

Revis, Darrelle, 76

recompensas, 43, 44

certo, o lado errado de, 21–22, 50, 67–70

rituais, 40, 73n

Robinson, Adam, x, 190, 191

Rohn, Jim, 94n

modelos a seguir, veja exemplos

Princípio da Causa Raiz, 128–30

regras, automáticas, 72, 103–7

Rumsfeld, Donald, 56

S

salvaguardas, 95, 101–12, 246

- regras automáticas, 72, 103–7

- na fase de avaliação, 161–64

- atrito, 107–9

- guarda-corpos, 109–10

- Para informações de HiFi, 171–75

 - perguntando às pessoas como elas pensam,
173–75

 - avaliação das motivações e incentivos das
fontes, 172–73

 - Executando um experimento, 171–72

- manter um registro de como você tomou decisões,
218–20

- perspectiva, 110–12

- prevenção, 102–3

- na fase de definição do problema, 130–34

 - firewall problema-solução, 130–32

teste do tempo, 133–34

na fase de exploração de soluções, 145–50

Opções "Ambos-e", 148–50

Imaginando uma opção como descartada,
146–47

metáfora da caixa de areia, 88–89

Schopenhauer, Arthur, 35

Scrooge, Ebenezer, 225–26, 228, 229

Seattle Seahawks, 213–14

Princípio do Pensamento de Segundo Nível, 139–45

auto-responsabilidade, 41, 43–55, 71–73

culpa e, 44, 48, 52, 53, 113, 246

reclamando e, 52

desculpas e, 44–47

e respostas que melhoram ou pioram as coisas, 50–51

responsabilidade e, 43, 44, 48–50, 53, 115–17, 158,
223, 246

vitimização e, 52–55

autoconfiança, 17–18, 41, 62–70, 71–73, 95

ego vs., 63

honestidade e, 66–68

e como você fala consigo mesmo, 63–65

e o lado errado da direita, 67–70

autocontrole, 41, 59–61, 71–73, 95

autodefesa e territorialidade, 8, 10, 39, 46–47, 93

autoimagem, 46–47, 50

autoconhecimento, 41, 56–58, 63, 71–73

padrões e, 58

autopreservação, 9, 10, 39, 48n, 93

viés de autoengrandecimento, 48, 113, 212

Sêneca, 82, 84, 87, 137, 138, 234, 240

Shakespeare, William, 59

Sharp, Isadore, 149

Shippen, Peggy, 19

Shopify, 85, 162

Slovic, Paulo, 190

comparação social, 226–27

padrão social, 10–11, 23–28, 126, 127, 131, 134, 156, 158, 183,
196, 222

e desviando-se das práticas estabelecidas, 25–28

resistindo, 72–73

hierarquias sociais, 9, 10, 18, 21, 30n, 39, 93

pressão social, 23–24, 95

fase de exploração de soluções, 120, 135–54, 155

Princípio do Mau Resultado e, 138–39, 143

custos de oportunidade e, 150–54

Princípio do Custo de Oportunidade em,
152

Princípio das 3 Lentes em, 152–54

salvaguarda de, 145–50

Opções "Ambos-e", 148–50

Imaginando uma opção como descartada,
146–47

Princípio do Pensamento de Segundo Nível e, 139–45
separando a fase de definição do problema de, 130–
32

Princípio 3+ e, 146

As apostas da diplomacia (Lippmann), 23

padrões, 74–79, 88

baixo, razões para, 78

pessoas baixas e inteligentes com, 76–78

Stockdale, James, 135–36

Estoicos, 8

Princípio Stop, FLOP, Know, 190–92

força(s), 41

em ação, 71–73

edifício, 39–41, 95

conhecimento sobre, 56, 58

estresse, 102

Stutman, Randall, x

sucessos, aprendendo com, 211

bem-sucedido, aparentar versus ser, 17–20

Super Bowl XLIX, 213–14

Syrus, Publilius, 49

Taleb, Nassim, 167n, 199

Princípio de direcionamento, 164–65

Templo de Apolo em Delfos, 56

Thiokol, Morton, 157

30 Lições para a Vida (Pillemer), 231

Princípio das 3 Lentes, 152–54

Princípio 3 + , 146

tempo, xv, 232

teste de, 133–34

compensações, 150–51

Princípio da Transparência, 217–18

fios de disparo, 206–8, 210

Tuft & Needle, 172

amarrando suas mãos, 206, 210

U

Ulisses, 205–6, 210

O Projeto Desfazendo (Lewis), 187

Urban, Tim, 167

V

vitimização, 52–55

Guerra do Vietnã, 135

sinalização de virtude, 24–25

C

Walsh, Bill, 76n

desejando o que importa, 221–23, 230, 243

Washington, Denzel, 87

Washington, George, 19, 20

fraquezas, 41, 93–100

- adquirido, 94, 95

- pontos cegos, 95–96, 111, 172

 - gerenciando, 96–98

 - no USS Benfold, 98–100, 111

- embutido, 94, 95

- conhecimento sobre, 56, 58, 63, 93–100

- gerenciando, 91–92, 96–98

- Medidas de segurança para se proteger, veja medidas de segurança.

- duas maneiras de gerenciar, 95

Weise, Lori, 129–30

força de vontade, 36, 39, 103, 246

Wilson, Russell, 214

sabedoria, 230, 235, 240, 242, 243

Wittgenstein, Ludwig, 132

Wolfe, Josh, 139

Segunda Guerra Mundial, 170–71

errado, redobrando a aposta quando, 32–34

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Sobre o autor

Shane Parrish é um empreendedor e buscador de sabedoria por trás do popular site Farnam Street, onde se dedica a transformar insights atemporais em ação. Seus insights são utilizados por empresas da Fortune 500 e equipes esportivas da NFL, NBA, MLB e NHL para gerar melhores resultados. Seu trabalho já foi publicado em praticamente todos os principais veículos de comunicação, incluindo The New York Times, The Wall Street Journal e Forbes. Seu boletim informativo semanal, Brain Food, cativou a mente de mais de meio milhão de assinantes em todo o mundo. Seu podcast, The Knowledge Project, é um dos mais populares do planeta.



Penguin
Random House
PENGUIN PUBLISHING GROUP

Qual é o próximo livro da sua lista de leitura?

Descubra sua próxima ótima leitura!

**Receba recomendações de livros personalizadas e notícias
atualizadas sobre este autor.**

Inscreva-se agora.

145071907

*Ok, na maior parte do tempo em silêncio.

*† Trabalhar para uma agência de inteligência abre muitas portas que você pode pensar que estão fechadas.

* A sede da Berkshire Hathaway, onde Warren Buffett é CEO e Charlie Munger é vice-presidente, fica na Farnam Street em Omaha, Nebraska, EUA.

* Eu mantive o perfil anônimo porque, pelo que descobri, agências com siglas de três letras geralmente não gostam de perfis públicos. As coisas mudaram desde então. Com todas as dificuldades que elas têm para recrutar, agora é possível ter um perfil público. Aliás, embora as descrições de vagas sejam vagas, as pessoas costumam incluir o nome da agência para a qual trabalham em seus perfis do LinkedIn. É importante lembrar que, quando comecei, nós não existíamos — não havia placa na fachada. A ideia de ter um perfil público era algo impensável há mais de uma década.

*Alguns detalhes desta história foram alterados para proteger a identidade da pessoa envolvida. A trajetória geral permanece a mesma.

*Agradeço a Peter Kaufman pelas inúmeras conversas que tivemos sobre este assunto e que contribuíram para a minha reflexão.

* Tenho quase certeza de que ouvi esse exemplo pela primeira vez de Jim Rohn, mas não consigo encontrar a referência específica.

* Exceto, é claro, para quem quer que a música "Better Than Revenge" da Taylor Swift tenha sido escrita.

* Uma expressão que aprendi com Brent Beshore.

* Embora esse comportamento já exista há algum tempo, durante a pandemia de COVID-19 em 2020, as pessoas começaram a chamá-lo de demissão silenciosa.

Talvez não seja surpreendente que o simples ato de aplaudir tenha sido usado e abusado por líderes ao longo da história. Claques, grupos de aplaudidores profissionais, eram frequentemente posicionados em teatros ou casas de ópera. Claques são usadas desde pelo menos o imperador Nero, cujas apresentações eram frequentemente aplaudidas por milhares de soldados. Uma vez que algumas pessoas começam a aplaudir, nosso instinto social se instala e nos vemos, assim como eu, aplaudindo sem saber por quê.

*Peter Kaufman me lembra disso o tempo todo.

A maioria das pessoas busca a complexidade. Aprendem o básico o suficiente para serem medianas e depois procuram o segredo, o atalho ou o conhecimento oculto. Dominar o básico é a chave para ser implacavelmente eficaz. O básico pode parecer simples, mas isso não significa que seja simplista. Os melhores do mundo provavelmente não têm nenhum atalho secreto ou conhecimento oculto. Eles simplesmente entendem os fundamentos melhor do que os outros. Meu exemplo favorito disso é a frase de Warren Buffett: "A primeira regra do investimento é nunca perder dinheiro". Apesar da sabedoria acumulada ao longo da vida, as pessoas a descartam como simplista demais. Um exercício de raciocínio surge ao chegar a essa compreensão partindo dos princípios básicos.

*A hierarquia é um poderoso instinto biológico.

* No momento em que escrevo, o preço das ações da empresa apresentou retorno negativo nos últimos dez anos, um período de retornos expressivos do mercado de ações em geral. Sem dúvida, houve um fator sorte em minha venda no pico.

*‡ Cerca de cinquenta anos antes de Newton publicar sua formulação da lei, Descartes a resumiu assim: “Cada coisa, na medida do possível, permanece sempre no mesmo estado; e, conseqüentemente, uma vez movida, continua sempre a se mover.”

*A palavra "homens" foi removida da citação.

Ele viria a se tornar meu melhor amigo.

*† Sarah Jones Simmer me ensinou a diferença entre gentil e agradável no episódio 135 do podcast The Knowledge Project.

* O viés de autoengrandecimento também serve para a autopreservação. O eu que estamos preservando é o nosso próprio senso de identidade.

* Os Ensinamentos Morais de Publilius Syrus, 358. Dei o nome de Syrus Partners (syruspartners.com) à minha empresa de investimentos em homenagem a ele.

* Eu uso uma versão disso com meus filhos. "Esse comportamento está te aproximando ou te afastando do que você quer?" É surpreendentemente eficaz.

Nada como um canadense confiante entrar no carro de um completo estranho em Nova York.

* A facilidade com que as pessoas conseguem meu número de celular ainda me deixa perplexo.

* As regras criam rituais que possuem inércia — e, dessa forma, essa regra utiliza justamente o aspecto da natureza humana que nos causa problemas.

* Isto foi inspirado por esta citação de Bill Walsh: “Os campeões se comportam como campeões antes de serem campeões. Eles têm um padrão de desempenho vencedor antes de serem vencedores.”

Até mesmo os livros são filtrados por editores hoje em dia. Suponho que se poderia argumentar que, antigamente, alguém podia publicar um livro diretamente, sem filtro, mas acho que a questão é bastante clara.

* Jim Rohn disse: "Uma definição de fracasso é cometer alguns erros de julgamento repetidamente todos os dias." E um resumo do excelente livro de James Clear, Hábitos Atômicos, é que bons hábitos fazem do tempo seu aliado, enquanto maus hábitos o transformam em seu inimigo.

* Uma ideia extraída de "O Caminho da Menor Resistência", de Robert Fritz. Robert discute como a estrutura determina o comportamento.

* Como minha amiga Annie Duke, que me deu este exemplo.

Outra regra eficaz que observei é que, se você não alteraria sua agenda nos próximos dois dias para fazer algo, simplesmente diga não.

*†Sei que não criei este experimento mental, mas não tenho certeza a quem atribuir o crédito.

Adoraria saber quais são as suas regras automáticas. Envie um e-mail para shane@fs.blog com o assunto “Regra Automática” e me conte.

* Duas perguntas eficazes que faço aos meus filhos para os fazer parar e pensar: (1) Você quer jogar água ou gasolina nesta situação? E (2), Este comportamento vai te dar o que você quer?

* Aprendi isso na prática em reuniões operacionais. Somente o responsável pela operação podia definir o objetivo, as metas e os problemas. Todos os outros podiam sugerir coisas, mas uma pessoa tinha que assumir a decisão, e essa pessoa era a responsável pela operação. Isso foi reforçado diversas vezes por Adam Robinson, Peter Kaufman e Randall Stutman.

* Eu já havia presenciado isso por anos antes de Randall Stutman me mostrar o que estava acontecendo.

* Na Farnam Street, usamos esse exemplo em nosso curso Decision by Design, onde ensinamos pessoas de alto nível a tomar decisões melhores. (Se você quiser entrar na lista de espera, basta me enviar um e-mail para shane@fs.blog com o assunto “Lista de espera DBD”).

* Várias pessoas atribuíram essa citação a Wittgenstein, mas uma busca no banco de dados InteLex, que abrange tanto seus escritos publicados quanto os inéditos, não a encontra em lugar algum. Talvez a citação mais próxima seja da seção 199 de suas Investigações Filosóficas: “Compreender uma frase significa compreender uma língua. Compreender uma língua significa dominar uma técnica.”

* Essa ideia surgiu de uma conversa com meu amigo Chris Sparling.

* A primeira vez que me deparei com essa ideia foi através de Garrett Hardin, que faz exatamente essa pergunta. Para mais informações, consulte “Três filtros necessários para pensar sobre problemas”, Farnam Street (blog), 14 de dezembro de 2015, <https://fs.blog/garrett-hardin-three-filters/>.

* Este exemplo foi retirado do curso Decision by Design.

* Cheguei a essa conclusão combinando as ideias de Warren Buffett, Charlie Munger e Peter Kaufman.

* Essa também é a ideia de Nassim Taleb sobre dependência de domínio: quando sabemos a resposta, mas não temos o conhecimento necessário para solucionar problemas quando algo não está funcionando, ou para aplicar nosso conhecimento a problemas que parecem iguais, mas não são exatamente iguais.

* Observe que isso nunca funciona. Se você não conseguir agregar valor e transmitir sua mensagem em poucas frases, seu e-mail sequer será lido.

* Isto é uma brincadeira com uma citação de Naval Ravikant. “Conhecimento específico não pode ser ensinado, mas pode ser aprendido” (@naval), Twitter, 17 de janeiro de 2019, 22h48, <https://twitter.com/naval/status/1086108038539309061>.

* A expressão “conviver com a decisão” surgiu de uma conversa com Randall Stutman, que me ensinou muitas das lições presentes neste livro.

Como Randall Stutman me ensinou, se você agir como se já tivesse tomado a decisão, começará a filtrar todas as novas informações através da lente de já ter tomado essa decisão.

*Agradeço ao ChatGPT, a quem enviei o texto original deste parágrafo e pedi que o tornasse mais claro!

Este é um dos meus exemplos favoritos. Depois que Peter Kaufman me mostrou, passei a vê-lo em todo lugar.

* Esta citação foi atribuída ao presidente Theodore Roosevelt, Mark Twain e C. S. Lewis, mas aparentemente nenhum deles a proferiu. Veja “A comparação é a ladra da alegria”, Quote Investigator, 6 de fevereiro de 2021, <https://quoteinvestigator.com/2021/02/06/thief-of-joy/>.